ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG

TM JSC

ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG
TƯƠNG LAI CỦA CTY CÁC BẠN PHỤ THUỘC VÀO ĐIỀU NÀY
Tác giả: **AL RIES**
Người dịch: **Thái Hùng Tâm**

***

LỜI NÓI ĐẦU

Sau nhiều năm hoạt động và nghiên cứu các cách ứng dụng marketing, tôi đã nhìn thấy và nhận ra tầm quan trọng của việc định hướng tập trung trong các tổ chức kinh doanh và đây cũng chính là lý do có mặt của cuốn sách này.

Cuốn sách này tập trung vào các muc tiêu thực tế của quá trình marketing, một quá trình không chỉ bao gồm việc bán một sản phẩm hay một dịch vụ mà còn là xác định một tương lai cho hoạt động của các tổ chức nữa.

Công việc chính yếu nhất của ban quản trị một công ty là xác định một tương lai cho tổ chức của mình. Không chỉ là một tương lai tổng quát mà là một tương lai chuyên biệt nằm trong tầm kiểm soát của các tổ chức kinh doanh. Định hướng tập trung là một tương lai được dự kiến và rồi lên kế hoạch, đi những bước cần phải có để tạo tương lai này thành hiện thực.

Tương lai đó là nơi hình thành của các chủ đề marketing.

“Mọi tổ chức kinh doanh đều chỉ có hai chức năng căn bản,” Peter Drucker đã viết, “marketing và sáng tạo đột phá.”

“Marketing là một chức năng độc đáo và đặc trưng của việc kinh doanh,” Peter Drucker viết tiếp. “Công ty kinh doanh là một tổ chức hoàn toàn khác biệt so với các loại tổ chức khác vì tổ chức này marketing cho một sản phẩm hay một dịch vụ nào đó. Không có một tôn giáo nào, quân đội nào, trường học hay quốc gia nào đã làm điều này như một công ty kinh doanh. Bất kỳ một tổ chức nào tiếp thị cho một sản phẩm hay một dịch vụ nào đó đều là một công ty kinh doanh. Bất cứ một tổ chức nào mà ở đó công việc marketing chỉ là một yếu tố phụ trong sự phát triển đều không nên được điều hành theo kiểu của một công ty kinh doanh.”

Đã đến lúc mà marketing phải được chấp nhận như một giá trị quan trọng mà nó xứng đáng. Dù những lời trên đã được Peter Drucker viết ra trong cuốn The Practice of Management phát hành lần đầu từ năm 1954, nhận thức này đã phải mất một thời gian mới thâm nhập được vào hệ thống ý thức lãnh đạo của các công ty Mỹ. Và còn phải mất thêm một thời gian không ngắn nữa một tổ chức mới có thể thay đổi được nhận thức của mình về marketing.

Sau Thế chiến I, mọi công ty đều tập trung vào việc sản xuất. Nghệ thuật quản trị được thể hiện theo

các nghiên cứu về thời gian và sự vận động của Frederic Taylor. Thành công kinh doanh chỉ đến với những công ty nào có thể sản xuất và nhanh chóng đưa sản phẩm của mình ra thị trường nhanh hơn và với chi phí thấp hơn các đối thủ.

Sau Thế chiến II, sự tập trung trên chuyển dần sang với các môi trường tài chính. Nghệ thuật quản trị lúc này được thể hiện dưới khái niệm thu hút đầu tư. Thành công kinh doanh lúc này lại đến với các tổ chức có khả năng mua bán các công ty kinh doanh của mình tốt nhất, thể hiện được sự tập trung và thu hút đầu tư cao nhất.

Ngày nay, khả năng sản xuất và quản trị tài chính đã hoàn tất bước phát triển của chúng và sự tập trung ngày nay là thuộc về marketing.

Những Bill Gates của Microsoft, Bert Roberts của MCI, Ross Perot của Perot System, Sam Walton cua Wal-Mart, Mike Harper của ConAgra, Fred Turner của McDonald's, Michael Eisner của Walt Disney, John Smale của Procter & Gamble, Robert Goizueta của Coca-Cola và Roger Smith của General Motors có điểm gì chung?

Ai cũng biết những người này là một số trong những giám đốc điều hành cự phách của thế giới trong một hai thập niên vừa qua. Đúng vậy nhưng tất cả những người này còn có tên trong danh sách "Những Người làm Marketing của năm" do tạp chí Advertising Age bầu chọn trong thời gian từ 1985 đến 1994. (năm 1995, Michael Eisner lại một lần nữa được chọn vào danh sách này).

Advertising Age đã nhận thức được thực tế của việc kinh doanh ngày nay. Tổng giám đốc điều hành cũng chính là tổng giám đốc marketing! "Marketing ngày nay là một công việc quá quan trọng đối với các bộ phận marketing," David Packard, đồng sáng lập Hewlett-Packard, đã nói thế.

Đáng nói nhất là sự thành công trên cả tuyệt vời của Microsoft. Sau đây là những gì mà Lou Gerstner của IBM đã phải nói về Bill Gates và Microsoft, "Đối thủ của chúng tôi không hề là một công ty có kỹ thuật cực tốt nhưng họ là một công ty đã marketing thật tuyệt vời mà tôi từng được chứng kiến sau hai mươi năm lăn lộn trong nghề marketing."

Bạn có thể nghĩ gì về việc một người làm marketing lại viết sách về quản trị? Một câu hỏi đáng giá.

Nhưng câu hỏi "một nhà quản trị là người thế nào?" còn là một câu hỏi đáng giá hơn nữa.

Và câu trả lời là: một người làm marketing có khả năng đọc các văn bản kết toán và cân đối chi phí.

GIỚI THIỆU

Mặt trời là một nguồn năng lượng khổng lồ. Mỗi một giờ, mặt trời đổ xuống trái đất này hàng tỷ tỷ kilowatt năng lượng. Với một cái nón và một vài vật dụng che chắn, bạn có thể tắm trong nắng mặt trời nhiều giờ liền mà không hề phải e ngại bệnh tật.

Tia laser chỉ là nguồn năng lượng nhỏ bé, chỉ tiêu thụ có vài watt năng lượng nhưng với sự tập trung có định hướng, tia laser có thể xuyên thủng một hạt kim cương hay đốt bỏ một mầm mống ung thư trong cơ thể con người.

Khi bạn định hướng tương lai cho một công ty, bạn cũng đang tạo thành một tác động tương tự như tia laser. Bạn đang tạo thành một khả năng đầy sức mạnh để chi phối một thị trường. Đó là khả năng của sự định hướng.

Khi một công ty mất đi khả năng định hướng tập trung, nó đánh mấ đi sức mạnh đáng giá này. Công ty đó trở thành một mặt trời đang chia nhỏ toàn bộ năng lượng của nó ra cho quá nhiều sản phẩm và thị trường khác nhau.

Trong vài thập niên gần đây, vô số sản phẩm và dịch vụ được tung ra trên các thị trường. Sự phát triển nhanh chóng của kỹ thuật và khả năng sản xuất đã đem lại cho người tiêu dùng hàng đống các loại sản phẩm và tất cả gần như luôn sẵn sàng ở khắp mọi nơi. Và để đối phó với việc này, các công ty đã mở rộng các giòng sản phẩm của mình đến hết mức có thể.

Nhưng các công ty không thể cứ mở rộng mãi các giòng sản phẩm của mình được. Họ đã đạt đến chỗ không thể không nghĩ lại. Họ lúng túng trước việc phải quản lý một bộ sưu tập các sản phẩm và dịch vụ quá to lớn và phức tạp, hiệu lực mất dần cùng lúc với những lợi thế cạnh tranh.

Các công ty trở thành những ông mặt trời khổng lồ và sức nóng của những mặt trời này cũng giảm thiểu tương ứng với sự bành trướng của chúng. Trong số những mặt trời đó có cả những tên tuổi như General Motors, IBM, Sears, Roebuck…

Mặt trời không thể định hướng tập trung cho nguồn năng lượng của nó nhưng các công ty thì hoàn toàn có thể! Và đây chính là thông điệp của cuốn sách này. Đã đến lúc để phát triển sức mạnh thật của một công ty bằng cách thu hẹp và tập trung sự định hướng lại.

May mắn thay, một số tổng giám đốc điều hành đã nhận được thông điệp này và ngay cả đến người khổng lồ General Electric cũng đã phải ngừng việc mở rộng của mình lại. Họ đã phải bán đi một số công cuộc kinh doanh chính của mình như máy tính, thiết bị truyền hình, v.v…

Những gì bạn đang nhìn thấy chỉ là những phản ứng buộc phải có trước sự mở rộng quá đà. Thay vì tiếp tục mở rộng, các công ty đang đi theo hướng ngược lại. Họ quay trở lại với những gì là căn bản của mình. Họ đã học được bài học của tia laser – định hướng tập trung như thế nào.

Và các bạn cũng không thể khác. Tương lai của công ty các bạn phụ thuộc vào điều này.

1- SỰ MẤT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG CỦA CÁC CÔNG TY MỸ

Các công ty nói chung đều chịu chung một tác động như nhau. Phát triển.

Các công ty đều buộc phải tăng trưởng mãi lực và lợi nhuận hàng năm cho dù họ đang phải hoạt động trong những thị trường không còn có khả năng phát triển. Để đáp ứng cho yêu cầu bắt buộc này, các

công ty cũng buộc phải mở rộng các cung ứng của mình. Thâm nhập vào các thị trường mới. Tiếp nhận thêm các công ty và sản phẩm khác nữa hay chấp nhận liên doanh.

Cho dù bạn có gọi quá trình mở rộng này là "mở rộng giòng sản phẩm," "đa dạng hóa" hay "cộng lực" thì cũng chỉ là một quá trình, sự thúc ép phải lớn mạnh là nguyên nhân đã làm cho các công ty mất sự định hướng tập trung. Và đó cũng chính là lý do khiến cho các công ty như IBM với tổng doanh thu 63 tỷ USD / năm vẫn phải chịu lỗ 8 tỷ và General Motors với 133 tỷ vẫn phải chịu lỗ 23 tỷ.

Cho dù yêu cầu phải lớn mạnh lên là tất yếu nhưng việc theo đuổi sự lớn mạnh chỉ để được xem là lớn mạnh rõ ràng là một sai lầm chiến lược nghiêm trọng. Và đương nhiên phải có những tổng giám đốc điều hành bị đưa lên giàn giáo để trả giá cho những sai lầm chiến lược do chính họ tạo nên này. Trong số này có những cái tên như: James Robinson ở American Express, John Sculley ở Apple, Barry Gibbons ở Burger King, Rod Canion ở Compaq, Robert Stempel ở General Motors, John Akers ở IBM… và còn nhiều nữa.

Không chỉ vì theo đuổi sự phát triển mà các công ty trở nên mất định hướng tập trung. Tự thân việc mất sự định hướng tập trung là một hiện tượng tự nhiên hình thành không dính gì đến các nỗ lực có định ý của một công ty.

Một công ty thành công thường khởi đầu với sự tập trung cao vào một vài sản phẩm hay thị trường nhưng qua thời gian họ mất đi sự tập trung này khi bắt đầu cung ứng quá nhiều các loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau ở nhiều mức giá cho những thị trường đủ loại.

Bạn chắc có thể đang làm việc cho một công ty tương tự. Mọi việc phát triển thuận lợi trong thời gian đầu và những sản phẩm hay dịch vụ đầu tiên đã là những thắng lợi lớn. Công ty bắt đầu có những dự kiến lớn lao cùng với giá cổ phiếu cứ vọt nhanh như hỏa tiễn. Nhưng thành công cũng cùng lúc mang lại những cơ hội mới và khả năng mở rộng ra nhiều hướng mới. Mọi người đều hưng phấn với ý nghĩ "rồi đây ta sẽ cai trị cả thế giới."

Đó là một kịch bản đã từng xẩy ra với General Motors trong thập niên 60, với Sears trong thập niên 70, với IBM trong thập niên 80 và với Microsoft trong thập niên 90.

Sau một thời gian, mọi việc bắt đầu rối rắm. Điều tưởng chứng là một thế giới những cơ hội bỗng biến thành một vũ trụ những vấn đề! Những mục tiêu không đạt. Mãi lực đứng chựng. Lợi nhuận tuột dốc và uy tín thất thường.

ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG (Bài 3)

Các nghiên cứu về các cuộc tiếp nhận và giải thể của các công ty nói trên cũng như của nhiều công ty khác nữa cho thấy chu kỳ mua rồi bán này thường tồn tại khoảng sáu năm. Sáu năm là một thời gian đủ dài để một công ty có thể chấp nhận sai lầm của mình. Và sáu năm cũng là một thời gian đủ để những người bỏ vốn đầu tư nguôi ngoai đi những ý tưởng cộng lực kỳ vỹ ngỡ như đầy hứa hẹn cho một tương

lại phát triển lớn mạnh không tưởng khi các cuộc tiếp nhận được tiến hành.

Nếu chu kỳ nói trên hoàn tất với những tác động tích cực có được trên các mặt trận quan hệ công luận, thông báo giải thể "trở về với nền tảng" sẽ đánh động được sự chú ý của giới báo chí cũng như truyền thông tương tự như khi các thông báo tiếp nhận được công bố.

Dù sao, một số công cuộc đa dạng hóa được các công ty lớn thực hiện nhìn chung thật đáng nực cười. Ngày 7 tháng Mười Hai 1985, Lee Iacocca khai trương một công ty Chrysler hoàn toàn mới, một công ty mẹ mà việc sản xuất xe chỉ còn là một lãnh vực hoạt động trong toàn thể mà thôi. Chrysler trở thành một tập đoàn với bốn công ty con: Chrysler Motors, Chrysler Aerospace (Gulfstream), Chrysler Financial và Chrysler Technologies.

Vào thời gian đó, công ty cuối cùng – Chrysler Technologies- hầu như chỉ là một công ty trên danh nghĩa bởi Iacocca đã không mua thêm một công ty nào khác để lấp đầy hoạt động của công ty này. Nhưng không bao lâu sau, Iacocca đã nhanh chóng bắt đầu một cuộc đua tiếp nhận các công ty công nghệ cao với tổng vốn đầu tư lên đến hàng tỷ Đô la.

Sau này Iacocca đã phải thú nhận, công cuộc đa dạng hóa Chrysler là một sai lầm lớn nhất đã được thực hiện. "Chúng tôi không cần phải trở thành một tập đoàn, điều sẽ và đã đưa chúng tôi trở thành một công ty hạng siêu nặng. Nhưng nếu chúng tôi đã lạc hướng – bạn biết đó, từ đó đến nay đã có không biết bao nhiêu công ty cũng đã lạc hướng- chúng tôi cần phải nhanh chóng định hướng tập trung trở lại."

Ford Motors Company cũng không hơn gì, công ty này cũng đã trải qua cùng một bài học tương tự. Tổng giám đốc điều hành Donald Peterson đã quyết định là Ford phải trở thành một công ty mẹ với ba công ty trực thuộc. Một là công ty sản xuất xe hơi, tất nhiên. Thứ hai là một công ty tài chính và thứ ba là một công ty công nghệ cao. Ông Peterson đã tập trung mạnh vào công ty tài chính với việc tiếp nhận ba công ty tài chính lớn khác với tổng chi phí 6 tỷ Đô la trong quãng thời gian từ 1985 đến 1989. Và đương nhiên… với những kết quả chẳng ra gì.

Mong muốn trở thành một công ty mẹ không chỉ là đặc quyền của các công ty khổng lồ. Các công ty nhỏ cũng không dễ gì thoát khỏi cách suy nghĩ tương tự. Khi doanh thu của họ đã đạt đến một con số tương đối lớn, trên dưới 10 triệu Đô la/năm, một công ty nhỏ cũng thường đã bước đến cuối con đường phát triển của mình và trở thành mất định hướng tập trung.

Cái ngưỡng mười triệu Đô là thời điểm mà thường các chủ doanh nghiệp cảm nhận là công ty của họ đã trở thành quá lớn và cần phải trao bớt quyền điều hành lại cho ba hay bốn nhân vật chủ chốt khác nữa. Và kết quả: mỗi một người sẽ điều hành phần hoạt động của mình theo một hướng riêng.

Để công bằng hơn. Tôi cũng nhắc đến ở đây trường hợp của siêu tập đoàn General Electric, một công ty mà hơn một phần ba tổng số lợi nhuận trước thuế của họ đến từ công ty con GE Capital. Vấn đề là, có phải ngôi nhà quyền lực tài chính 20 tỷ Đô la này hưởng lợi từ mối liên hệ với GE hay không? Hay thành công của tổ chức này là hoàn toàn độc lập? Tôi nghĩ là việc hai thực thể có liên hệ với nhau không bắt buộc là chúng phải có những mối quan hệ "nhân quả" với nhau.

Mua một tờ vé số vẫn luôn là một chiến lược chưa đánh đã bại bởi hầu hết những người mua đều sẽ mất không số tiền đã bỏ ra của mình. Nhưng ngay một chiến lược thất bại như vậy cũng vẫn có những người chiến thắng của nó. GE Capital dù sao cũng là một công ty thành công cho dù nó có được hình thành từ một chiến lược đa dạng hóa thất bại.

Dù sao chăng nữa thì những thành công trong quá khứ cũng không hề bảo đảm cho ai những thành công trong tương lai, đặc biệt là khi bạn đang theo đuổi một chiến lược thất bại. Tôi không nghĩ là GE Capital sẽ tiếp tục gặt hái được những thành quả phi thường.

Về lâu về dài, không có chỗ cho sự may mắn ở đây, thành công là thuộc về các công ty thể hiện sự định hướng tập trung cao nhất và những công ty nào mất định hướng tập trung sẽ phải lãnh nhận lấy số phận của những kẻ thua cuộc. Nguyên lý chủ đạo, yếu tố căn bản sẽ định hình mọi quyết định của một công ty, là nguyên lý của sự định hướng tập trung.

Nếu sự định hướng tập trung là quá quan trọng như vậy, tại sao lại có quá ít các công ty được hướng lối bởi nguyên lý này? Sao gần như hầu hết các cuốn sách về quản trị đều không mấy quan tâm đến sự định hướng tập trung này? Và sao nguyên lý chủ đạo này đều bị tất cả các tổng giám đốc điều hành xem thường hay thậm chí làm ngược lại?

Có những lúc, "điều khó nhận biết nhất lại thường là những gì rõ ràng nhất" như đã được Edgar Allan Poe kịch hóa trong cuốn sách *The Purloined Letter* của ông. Và điều hoàn toàn minh bạch, rõ ràng với một người quan sát ngoại cuộc về hầu hết các tổ chức kinh doanh ngày nay là – một tiến trình dần dà, ngày qua ngày và không thay đổi để đi đến chỗ mất định hướng tập trung. Bạn có thể gọi đó là mất trật tự hay gì gì đó tùy ý, mất định hướng tập trung đang là một thực tế của các tổ chức ngày nay. Và đề tài của cuốn sách này là – phải làm gì với thực tế đó?

Và tình trạng này càng tồi tệ hơn vì các công ty đang nỗ lực một cách hoàn toàn ý thức để trở thành mất định hướng tập trung! Nghe thật vô lý nhưng đó đúng là sự thật. Chúng ta có thể gọi quá trình này là "mở rộng giòng sản phẩm," hay theo từ ngữ bất tử của các nhà tư vấn quản trị, "mở rộng cổ phần thương hiệu."
Mở rộng giòng sản phẩm là lý do thứ dai dẫn đến sự mất định hướng tập trung của các công ty Mỹ. Một thực tế vẫn đang hiện hữu cho dù đã có những dấu hiệu cũ mòn.

Chưa một ai đã từng mở rộng cổ phần thương hiệu cho bằng Donald Trump. Vào thời gian đầu, Trump đã thành công với con đường của mình. Donald bắt đầu mở rộng hơn nữa và đặt cái tên đã nổi tiếng của mình vào bất cứ một thứ gì mà các ngân hàng chấp nhận và cho ông vay vốn. Ba sòng bài, hai khách sạn, một hãng hàng không, một trung tâm mua sắm, một đội bóng đá và cả một vòng đua xe đạp.

Tạp chí *Fortune* gọi Trump là "một nhà đầu tư nhạy bén với tiền mặt và giá trị tài sản, một người làm marketing khôn ngoan, một người đàm phán giá ranh mãnh." Cả *Time và Newsweek* đều đã chọn hình ảnh của người đàn ông này làm hình bìa cho các tạp chí nổi tiếng của họ. Và hôm nay, Donald Trump là một con nợ ngập đầu với nhiều chục triệu Đô La không thể thanh toán. Điều đã đem ông đến với những thành công nhất thời nói trên cũng chính là điều đã đẩy ông xuống với thất bại về lâu về dài – mở rộng giòng sản phẩm!

Thất bại tương tự cũng đã từng xảy ra với Sir Freddie Laker vào năm 1977 khi hãng hàng không Laker Airways giới thiệu dịch vụ Skytrain (xe lửa trời) với thị trường Bắc Đại Tây Dương. Một hình thức dịch vụ bay giảm giá đối với thức ăn và các dịch vụ phụ khác. Dịch vụ Skytrain được đón nhận như một hình thức vui mà rẻ đối với người dân Vương quốc Anh. Hai năm sau, Laker bắt đầu giới thiệu thêm các dịch vụ phụ khác nữa.

Sau cùng, Sir Freddie cung ứng thêm tất cả là năm loại hình dịch vụ có tính phí phụ trội khác nữa bao gồm một dịch vụ cao cấp "Regency" hoàn toàn nhằm vào mục đích tăng thêm lợi nhuận. "Để làm cho hình ảnh của mình phức tạp hơn nữa trong con mắt của người tiêu dùng," *Business Week* viết, "những dịch vụ mới của Laker Airways đã làm tăng thêm chi phí vận chuyển và hủy hoại mất tính đơn giản vốn có của ý tưởng *xe lửa trời* nguyên thủy."

Để tỏ rõ thái độ chinh phục thế giới của mình, Sir Freddie đặt thêm mười chiếc Airbus A300 và mở thêm nhiều tuyến bay Liên Châu Âu khác nữa bao gồm quả bom tấn nối liền ba mươi lăm thành phố ở Châu Âu. Ngay trước khi phá sản vào năm 1982, ông này vẫn còn kịp giới thiệu tuyến bay Globetrain với đường bay vòng quanh thế giới và là một bảo đảm cho tính cạnh tranh trong phần trọng yếu này của hệ thống vận chuyển hàng không thế giới.

Trong lúc danh tiếng của Sir Freddie Laker bắt đầu tàn ở Bắc Thái Bình Dương, Don Burr lại giới thiệu một hãng hàng không phi phụ phí ở Bắc Mỹ. Hãng hàng không People Express nổi lên vào mùa xuân năm 1981 với giá vé thấp và nước ngọt, sô cô la phục vụ gần như miễn phí.

Bị hấp dẫn bởi giá vé rẻ, người ta đua nhau đến với hãng hàng không mới mở này. People Express là một thành công tức thời với ý tưởng "đường sắt hàng không" được chấp nhận rộng rãi. Cổ phiếu của hãng hàng không này được tung ra thị trường chứng khoán vào năm 1980 với giá 8,5 USD đã nhanh chóng tăng lên thành 50 USD sau chỉ ba năm hoạt động.

Và Don Burr cũng nhanh chóng đi bước mở rộng đúng như có thể dự đoán được bao gồm việc mở rộng vội vã các tuyến đường và lịch trình bay. Ông này mua nhiều chiếc 747 và bắt đầu mở tuyến bay đến London. Năm 1985, Don Burr mua lại Frontier Airlines với giá 300 triệu USD và đã nhanh chóng bán lại cho United Airlines sau đó chỉ một năm. Kể từ đây, ông này nỗ lực chuyển đổi hình ảnh từ một hãng vận chuyển giá rẻ không phụ phí sang hình ảnh của một công ty hàng không với dịch vụ toàn phần. Với các đường bay nhắm thẳng đến một tương lai phá sản gần như chắc chắn, People Express bị nuốt chửng bời Texas Airlines vào năm 1987.

Bài 4

Những thất bại nói trên đã xẩy ra bởi Lakker và Burr không nhận ra rằng tên tuổi thương hiệu không thôi là chưa đủ để cho họ có thể đeo đuổi một cuộc chơi lớn hơn theo kiểu càng lớn hơn càng hạnh phúc hơn trong lúc cần phải mài dũa và đánh bóng cho viên kim cương vừa mới thành hình. Nói rõ hơn là trong lúc cần phải định hướng tập trung. Chỉ khi nào bạn định hướng tập trung cho một công ty hay một thương hiệu một cách nhất quán qua một quãng thời gian nhất định nào đó bạn mới có thể có được một công ty mạnh mẽ bảo đảm được cho một tương lai phát triển thành đạt.

Các nguyên tắc thành bại có thể được chứng minh rõ ràng với sự thành công của tạp chí Playboy đối lại với sự thất bại của các sản phẩm phụ của tạp chí này. Tạp chí dành cho các ông bán tốt nhất thế giới với hình biểu tượng đầu thỏ nổi tiếng khắp thế giới này – *Playboy* là tạp chí bán tốt nhất toàn cầu với hơn 3,4 triệu ấn bản mỗi kỳ – là một cái tên còn lớn hơn cả People, tạp chí có lợi nhuận cao nhất của tập đoàn Time-Warner và đương nhiên Playboy cũng lớn hơn hẳn các tạp chí nổi tiếng khác như *Sports Illustrated*, *Newsweek hay Cosmopolitan*.

Đâu là cơ hội cho các câu lạc bộ Playboy, sách Playboy, băng hình Playboy và các kênh truyền hình cáp Playboy? Đó là còn chưa nói đến các loại quần áo, nước hoa, kim hoàn, kiếng đeo mắt và ngay cả bao cao mang tên Playboy nữa! Công ty Playboy ngày nay do cô Christie, con gái của người sáng lập Hugh Hefner, điều hành. Cô này đã thử tất cả các thứ trên mà không đạt được bao nhiêu đáng gọi là thành công. (Câu lạc bộ Playboy đầu tiên được mở ra ở Chicago năm 1960 và câu lạc bộ Plaboy cuối cùng đóng cửa vào năm 1986).

Trong sáu năm cuối cùng vừa qua (1990 – 1996), công ty Playboy đạt tổng doanh thu 1,1 tỷ USD và phải chịu lỗ 6 triệu USD. Nhưng họ vẫn tiếp tục con đường mở rộng đang đi. Mới đây, Playboy đã thuê công ty sáng tạo Creative Artists Agency của Hollywood để tìm thêm cho họ các nhà đầu tư nhằm tiếp sức cho công cuộc mở rộng sang các lãnh vực truyền hình quốc tế, sòng bài và các phương tiện truyền thông mới.

Tạp chí *Playboy* đã tồn tại bốn mươi hai năm. Và có một người đã tự hỏi Playboy sẽ hoàn tất được những gì nếu thương hiệu này được định hướng tập trung đúng như một tạp chí. Và họ đã đạt được những gì khi giới thiệu các loại tạp chí mới với những tên gọi khác nhau. Đó chính xác đúng là những gì mà Henry Luce đã tự hỏi khi bắt đầu với tạp chí *Time*. (xem chương 12).

Thay vì giới thiệu những thương hiệu mới, các công ty lại thường mê đắm với chính cái tên của mình và không ngừng tìm kiếm mọi cách có thể để nhận lấy lợi thế từ các tên thương hiệu được xem là đầy sức mạnh của mình. Reebok là thương hiệu cuối cùng ứng dụng công thức câu lạc bộ vào năm 1995 khi mở ra một phức hợp trị giá 55 triệu USD với tên gọi Câu lạc bộ Reebok Sports Club/NY. Có thể nào câu lạc bộ này của Reebok rồi cũng sẽ đi theo con đường của các câu lạc bộ Playboy? Chưa thể có câu trả lời cho câu hỏi trên trong cuốn sách này và vào thời điểm này. (1996)

Không phải chỉ có mình Reebok, Nike đã thông báo về việc họ sẽ xây dựng một công viên chủ đề ở Irving, Texas, ngay trong sân vận động Cowboys'Texas Stadium ở Dallas. Có thể bước phát triển kế tiếp của Nike sẽ là mua luôn đội bóng này? Chưa có câu trả lời vào lúc này. (1996)

Chẳng cần phải có bao nhiêu can đảm để quyết định việc mở rộng thương hiệu. Đó là một quá trình đương nhiên và không cần đến nỗ lực. Cứ như những giòng sông trôi đi theo những hướng mới, các công ty lấp đầy những lỗ hổng trong giòng sản phẩm hiện hữu của họ bằng mọi cách có thể.

Cũng không khác gì các ngăn kéo bàn giấy hay những nhà để xe sẽ bừa bộn và rồi mất định hướng tập trung một cách hoàn toàn tự nhiên. Dưới đây là sáu lãnh vực thường tác động khiến cho các công ty đắm mê lao đầu vào với những nỗ lực mở rộng giòng sản phẩm:

1- *Phân phối*: Đó là trường hợp đã xẩy ra với Jostens – công ty cung cấp các vật phẩm kỷ niệm văn hóa hàng đầu của Mỹ thành lập từ năm 1897, với các kênh phân phối rộng khắp được xây dựng hoàn chỉnh đã khiến cho ban quản trị phải tự hỏi, “Chúng ta còn có thể bán được những gì nữa? Loại sản phẩm mới nào sẽ chi phối chốn thị trường?” lực lượng bán hàng càng có khả năng phân phối mạnh bao nhiêu thì dường như hệ thống phân phối càng dễ mất định hướng tập trung của mình bấy nhiêu.

2- *Sản xuất*: “Các nhà máy của chúng ta còn có thể sản xuất thêm những gì nữa để tăng trưởng tính hiệu lực vốn có và giảm thiểu những gánh nặng tài chính đang tồn tại?” Công ty Dow Jones & Co. sở hữu chủ của tờ Wall Street Journal, tờ báo có lợi nhuận lớn nhất thế giới nhưng chỉ phát hành có năm ngày trong tuần. Hai ngày còn lại trong tuần được bỏ lỏng tự do cho các doanh nghiệp khác hưởng lợi. Vì vậy Dow Jones & Co. quyết định lấp đầy khoảng trống đầy lợi nhuận này bằng cách tung ra tuần báo National Observer. Và sau mười lăm năm lỗ lã, Dow Jones cuối cùng đã buộc phải đóng cửa tờ tuần báo này.

3- *Marketing*: Một công ty đã tiếp thị thành công một sản phẩm tiêu dùng thường cho rằng họ có thể tiếp thị bất cứ một sản phẩm tiêu dùng nào khác. Procter&Gamble, vùng đất thành của các chiến dịch marketing, đã lấn sân thị trường của Minute Maid và Tropicana với thương hiệu nước cam ép Citrus Hill. Được tung ra thị trường vào năm 1981, thương hiệu này chưa từng được hưởng lấy một năm có thể gọi là có lời nào. Bị loại bỏ vào năm 1992, tang lễ cho thương hiệu này tiêu tốn của P&G hết hơn hai trăm triệu USD. Marketing là marketing nhưng nước cam ép lại là nước cam ép!

4- *Chu kỳ phát triển khách hàng*: “Điều gì sẽ xẩy ra một khi số lượng khách hàng của chúng ta phát triển nhanh hơn giòng sản phẩm của chúng ta?” Đó là câu hỏi mà nhiều công ty vẫn thường tự hỏi. Và đó cũng chính là lý do khiến cho McDonald đã thử sức với pizza và Burger King phục vụ thêm các bữa ăn tối với đủ các món… tất cả các cách mở rộng này đều không đem lại một chút lợi nhuận cộng thêm nào.

5- *Địa lý*: Có đôi lúc việc mở rộng vùng ảnh hưởng có thể được thực hiện mà vẫn không đánh mất đi tính định hướng tập trung. Starbucks đã mở rộng tầm ảnh hưởng của thương hiệu này ra khỏi vùng lãnh thổ truyền thống Seatle của mình để đến với thế giới hoàn toàn thành công. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, vùng địa lý chính là điểm định hướng của các thương hiệu. Một trong những tờ báo có lợi nhuận tốt nhất của nước Mỹ, tờ Newsday ở Long Island đã quyết định mở rộng vùng ảnh hưởng của thương hiệu bằng cách phát hành thêm tờ New York Newsday. Trong vòng một quãng thời gian mười năm, tờ báo mới này đã giành được ba giải báo chí Putlizer nhưng đồng thời cũng phải gánh chịu một mức lỗ lã đáng sợ là hơn một trăm triệu USD. Bạn không thể trách cứ công ty Times Mirror, cơ quan chủ quản của tờ Newday vì đã đóng cửa tờ báo này. Bạn chỉ có thể trách họ, trước hết, vì đã mở rộng vùng ảnh hưởng của mình.

6- *Định giá*: “Một số khách hàng không thể chi phí nổi với giá mà chúng ta đã định. Chúng ta phải làm gì?” Không có gì phải thắc mắc, giới thiệu một phiên bản rẻ tiền hơn của thương hiệu. Donna Karan, một thương hiệu trang phục phụ nữ lớn nhất nước Mỹ, nhưng sản phẩm mang thương hiệu này là quá đắt đỏ đối với hầu hết mọi người bình thường. Vì vậy công ty này đã giới thiệu thương hiệu DKNY, một giòng sản phẩm rẻ tiền hơn. (Đương nhiên nếu muốn, Coca-Cola hoàn toàn có thể giới thiệu thêm một thương hiệu rẻ tiền hơn mang tên CCAT. Xin bạn, đừng bầy thêm cho họ một ý tưởng rồ dại nào nữa!). Chỉ trong một năm, Donna Karan đã mở thêm năm công ty khác nữa: một công ty trang phục cho

các ông, DKNY men’s và DKNY kids, trang phục chuyên biệt và một công ty mỹ phẩm với sản phẩm đầu tiên là nước hoa Donna!

Có thể nào Donna Karan sẽ lại lặp lại vết chân của Liz? (chưa biết, vì lúc này đang là thời điểm 1996). Gần mười năm trước, trong thập niên 80 của thế kỷ 20, Liz Clairbone là một thương hiệu trang phục chuyên biệt dành cho phụ nữ nổi tiếng duy nhất, họ hoàn toàn chi phối phân đoạn thị trường này. Nhãn hiệu trang phục thể thao này đã mở ra nhiều chi nhánh khác nhau để phục vụ cho sở thích của phụ nữ ở đủ các lứa tuổi với các thương hiệu như Clairbone’s Collection, Liz & Co., Lizport và Lizwear.

Ngày nay, năm 1996, Liz Clairbone đang phải đương đầu với lỗ lã và những vấn nạn vì việc mở rộng giòng sản phẩm này của họ.

Việc mở rộng giòng sản phẩm đã làm cho các thương hiệu mất đi định hướng tập trung vốn có của họ. Và từ việc mất định hướng tập trung này, hình ảnh vốn vẫn rõ ràng của các công ty bỗng trở thành mù mờ.

Ngay cả các công ty thành công với việc mở rộng giòng sản phẩm của họ cũng nên xét lại về những thành công của mình. Công ty thức ăn nhanh hàng đầu thế giới McDonald’s vốn vẫn nổi tiếng về tính đột phá trong việc giới thiệu các thực đơn mới. Năm 1983, McDonald’s giới thiệu các món gà Chicken McNuggets, sà lách ăn nhanh, McLean Deluxe và vô số các sản phẩm mới khác nữa. Trong vòng mười năm, thu nhập bình quân của các nhà hàng tăng 35%.

Nhưng, cũng trong cùng thời gian đó, chỉ số giá tiêu dùng dành cho thực phẩm cũng tăng với tỷ lệ 41%. Có nghĩa là nếu McDonald’s không cần giới thiệu thêm một sản phẩm mới nào và vẫn bán cùng một loại thực đơn như cũ với giá tăng theo tỷ lệ lạm phát, doanh thu bình quân của họ đã phải tăng đến 41 % chứ không phải chỉ có 35 %!

Bài 5

Có thể nào McDonald’s cứ mãi tiếp tục bán cùng một số lượng hamburger, Big Mac, Coke và khoai tây chiên? Đương nhiên là có thể và cũng có thể là không. Có một điều chắc chắn là trong mười năm vừa qua (1985 – 1995) tỷ lệ đi ăn ngoài của dân Mỹ đã tăng lên một cách rõ rệt, và điều này có thể là lý do chính khiến cho mãi lực của McDonald’s tăng trưởng.

Nhưng nếu bạn đã không thể tăng trưởng mãi lực của mình trong thời gian triều lên cùng với bạn, vậy làm sao bạn có thể đứng vững khi triều xuống?

Có rất nhiều công ty đã bắt chước theo McDonald’s. Đó là những công ty đã thành công và tạo thành danh tiếng với các dòng sản phẩm mở rộng của họ nhưng nếu xét kỹ hơn bạn sẽ nhận thấy là sự thành công của họ dường như là những kết quả từ việc gia tăng chỉ số chi phí của người tiêu dùng. Nếu không có lạm phát, sự tăng trưởng đương nhiên này có lẽ cũng không thể xẩy ra.

Có nhiều con đường khác nhau, nhưng tất cả cùng dẫn các công ty đi đến chỗ mất định hướng tập trung. Một số đi theo con đường của McDonald’s, gia tăng số lượng sản phẩm trong dòng sản phẩm chính

của họ. Một số khác nỗ lực tập trung thật nhiều dòng sản phẩm như có thể vào chung trong một giỏ. Cách tiếp cận sau này là cách đã gây ra những thất bại rõ ràng nhất trong quá trình mở rộng dòng sản phẩm.

Ngày hôm trước, một công ty vẫn còn định hướng tập trung một cách thật chắc chắn vào một sản phẩm nào đó của mình. Ngày hôm sau, cũng chính công ty này đã mở rộng dòng sản phẩm của họ ra với vô số các loại sản phẩm khác nữa và bắt đầu lạc hướng cùng với những mất mát tương ứng. Sự lạm phát của thương hiệu lại một lần nữa thể hiện sức mạnh tàn phá của nó.

Năm 1995 vừa qua, nhà sản xuất các loại bao cao su với nhiều thương hiệu khác nhau lớn nhất thế giới đã đạt đến doanh số kỷ lục hai trăm triệu USD nhưng họ cũng phải gánh chịu một khoản lỗ lã nặng nề không kém là ba mươi bẩy triệu USD. Trong thời kỳ bùng nổ của đại dịch AIDS ngày nay, tại sao một nhà sản xuất bao cao su lớn nhất thế giới lại phải chịu lỗ lã như vậy?

Không có gì khó hiểu, chỉ vì công ty London International đã quyết định đa dạng hóa sản xuất sang các lãnh vực khác như in tráng ảnh, đồ sứ, và các sản phẩm bảo vệ sắc đẹp. Mới gần đây, ban quản trị mới của công ty này đã quyết định loại bỏ việc mở rộng và tái định hướng tập trung lại việc sản xuất của họ, và trong năm 1996, công ty sản xuất bao cao su lớn nhất thế giới này đã đạt được lợi nhuận trở lại với mười chín triệu trên tổng doanh số năm trăm lẻ chín triệu USD.

Mở rộng dòng sản phẩm không phải là việc chỉ xẩy ra ở các công ty lớn. Để tăng trưởng lợi nhuận, các công ty nhỏ còn có khuynh hướng mở rộng thương hiệu nhiều hơn là các người anh lớn hơn của họ. Công ty Main Street Muffins là một công ty cung cấp bánh xốp nướng với doanh số 100.000 USD / năm. Năm 1988 một khách hàng đã yêu cầu họ cung cấp thêm bột nhào sẵn trữ lạnh thay vì chỉ bánh xốp đã nướng sẵn. Từ yêu cầu này, một công cuộc kinh doanh mới đã được Main Street Muffins bắt đầu.

Họ mua thiết bị sản xuất để đáp ứng cho yêu cầu mới này, phát triển quy trình sản xuất và bắt đầu cung cấp loại sản phẩm mới này cho những khách hàng khác nữa. Vào thời gian đầu, mọi việc diễn biến có vẻ như hoàn toàn thuận lợi, họ mở thêm một cửa hàng cung cấp thứ hai nữa. nhưng rồi mọi việc bắt đầu lộ rõ là không hoàn toàn thuận lợi như nó đã có vẻ như thế. Cung ứng cho hai thị trường có phần đối nghịch với nhau đã buộc họ phải dàn trải lực lượng cũng như khả năng sản xuất của mình ra quá mức. Ý thức đạo đức nhân sự bắt đầu xuống cấp. Một năm sau nữa, các cửa hàng bán lẻ cũng như công cuộc kinh doanh bột nhào sẵn gần như phá sản. Đã đến lúc phải có những quyết định.

Khổng Phu tử đã nói: “Người nào săn cùng lúc hai con thỏ cuối cùng sẽ trở về tay không.”

Chủ của Main Street Muffins, Steven Marks và Harvey Nelson, quyết định là họ sẽ chỉ theo đuổi một con thỏ mà thôi. Họ bán các cửa hàng đi và tập trung vào công cuộc kinh doanh bột nhào sẵn trữ lạnh mặc dù giòng sản phẩm này chỉ chiếm có một phần ba tổng doanh số trước đó của họ.

Chỉ trong vòng ba tháng, mọi việc thay đổi, việc kinh doanh bột nhào sẵn của họ đã chứng tỏ đó là một ngành kinh doanh đem lại lợi nhuận và rồi bắt đầu phát triển với tốc độ phi mã. Từ năm 1990 trở đi, tỷ lệ tăng trưởng trung bình hàng năm của Main Street Muffins là 100%. Ngày nay, công ty này có doanh số hàng năm là mười triệu USD.

“Thay vì thực hiện cùng lúc hai công việc, chúng tôi cần và nên phải tập trung vào thật tốt cho chỉ một việc thôi,” Steven Marks nói. “Chúng tôi đã nhận ra là để thành công, chúng tôi cần phải định hướng có tập trung. Chúng tôi cần phải dồn hết mọi khả năng cũng như nỗ lực cho việc kinh doanh có cơ may thành công tốt nhất của mình.”

Những công ty nhỏ tương tự như Main Street Muffins thường vẫn phải đối mặt với hai chướng ngại. Trong hơn bẩy trăm ngàn công ty được thành lập trong năm nay ở Mỹ sẽ chỉ có khoảng ba mươi lăm ngàn (hay 25%) là còn tiếp tục tồn tại trong vòng năm năm trước mặt. Lý do chính khiến cho các công ty mới thành lập này phải ra đi trong thất bại là vì họ đã nỗ lực làm quá nhiều thứ cùng lúc.

Nếu bạn chỉ chuyên tâm vào một việc và thực hiện công việc của mình tốt, bạn hoàn toàn có thể tạo thành một danh tiếng bảo đảm cho sự thành công về lâu về dài. (Bất hạnh thay, trong thời gian ngắn hạn trước mắt bạn có thể sẽ đau đầu vì việc thiếu vốn hoạt động. Vấn đề vốn luôn là một vấn đề trọng yếu đối với bất kỳ một công ty mới thành lập nào.)

Thực tế của Main Street Muffins cũng đã từng xẩy ra trong ngành vi tính. Nhiều năm trước, khi IBM vẫn định hướng tập trung vào chỉ một loại máy tính trung tâm, họ đã tạo thành danh tiếng của mình và đã thu về không biết bao nhiêu là lợi nhuận. Ngày nay họ đã mở rộng dòng sản phẩm của mình ra với đủ các loại máy tính khác nhau từ dành cho văn phòng, các loại máy trung bình và nhỏ hơn được gọi là máy gia đình cho đến đủ thứ phần mềm (đó là chưa kể đến nhiều dòng sản phẩm khác nữa), và IBM đang phải đối mặt với những khó khăn.

Năm 1991, tổng doanh thu của IBM là 65 tỷ và họ phải chịu lỗ đến 2,8 tỷ, năm 1992 họ tiếp tục lỗ lã với số tiền mất mát là 5,6 tỷ và năm 1993 là 8,1 tỷ! Năm 1994, IBM có được lợi nhuận 3,1 tỷ USD nhưng tương lai vẫn không có gì tỏ ra sáng sủa ngoài danh tiếng của loại siêu máy tính Big Blue.

Trong nỗ lực gìn giữ vị thế dẫn đầu của mình trong ngành vi tính, IBM tin rằng họ phải điều khiển cho được con ngựa vi tính bất kham. Nhưng trên thực tế, đã có nhiều chỉ trích cho rằng IBM đã đi không đủ nhanh. Một khi bạn nỗ lực để luôn dẫn đầu trong một ngành công nghiệp đang phát triển mở rộng không ngừng, bạn sẽ bị chia ra thành nhiều mảnh.

Một khi đã quá thành công, các công ty thường nghĩ là họ cần phải mở rộng danh tiếng cũng như các dòng sản phẩm của mình ra hơn nữa và hơn nữa. Đó là một việc mà các công ty ngày nay vẫn đang nỗ lực thực hiện, gieo đủ mọi thứ hạt cho các vấn đề trong tương lai của chính họ.

Một khi bạn cố gắng để là mọi thứ để dành cho mọi người, bạn đang tự mình dấn thân vào với những vấn đề. “Tốt nhất là tôi nên thực sự mạnh về một mặt nào đó hơn là làng nhàng ở nhiều lãnh vực khác nhau,” đó là lời nói của một nhà điều hành thành công.

Trên ý nghĩa hẹp nhất, mở rộng dòng sản phẩm có nghĩa là lấy tên của một thương hiệu thành công (nước sốt bò A.1) để đặt cho một sản phẩm mới mà bạn sẽ giới thiệu với thị trường (nước sốt gà A.1.) Nghe thì có vẻ hoàn toàn hợp lý. “Chúng tôi đã sản xuất ra loại nước sốt bò tuyệt vời đang dẫn đầu trên thị trường. Nhưng ngày hôm nay mọi người đã chán với bò và đang chuyển sang thích gà. Còn có cái tên nào tốt hơn là cái tên A.1 đã nổi tiếng của chúng tôi. Bằng cách dùng tên này, người ta sẽ biết

là loại nước sốt gà đó được sản xuất bởi nhà sản xuất đã cung cấp cho họ loại nước sốt bò tốt nhất.”

Nhưng, kinh doanh là một trận chiến vì nhận thức của người tiêu dùng chứ không vì các sản phẩm. Trong nhận thức của người tiêu dùng, A.1 không phải là một cái tên mà chính là bản thân của loại nước sốt bò danh tiếng. Nếu một người yêu cầu một người khác đưa giùm cho họ chai A.1, sẽ không có một ai lại đi hỏi lại là loại A.1 nào, bò hay gà?!

Bất kể ngân sách quảng cáo khổng lồ 18 triệu USD đã bỏ ra, nước sốt gà A.1 vẫn chỉ có thể là một thất bại được báo trước.

Khi hai thương hiệu mở rộng của dòng sản phẩm phải cạnh tranh với nhau, phải có một thương hiệu giành được phần thắng. Vì vậy, việc thành công của một thương hiệu nào đó là chuyện gần như đương nhiên không khác gì sự thất bại buộc phải có của một thương hiệu anh em cùng giòng.

Các siêu thị ngày này còn kiếm thêm được lợi nhuận từ việc bán các loại dịch vụ cộng thêm cho các nhà sản xuất chứ không phải chỉ từ việc bán sản phẩm của các nhà sản xuất cho người tiêu dùng. Những chương trình khuyến mãi vẫn thường được thực hiện ở mọi lúc, mọi nơi trong thời gian gần đây là tác nhân đem lại thêm cho các siêu thị phần lợi nhuận cộng thêm này. Các nhà sản xuất phải trả tiền cho các bảng hiệu quảng bá, tiền khuyến mãi, tiền quảng cáo, giảm giá và còn đủ các cách sáng tạo lôi kéo khác nữa do các siêu thị đề nghị.

Và cuối cùng là một món tiền được gọi là chi phí trưng bày, số tiền mà thường các nhà sản xuất phải trả thêm để sản phẩm của họ được bày lên kệ hàng. Và nếu đó là những sản phẩm thất bại, các nhà sản xuất đôi lúc còn bị yêu cầu trả thêm chi phí cho việc rút các sản phẩm thừa đó ra khỏi các kệ hàng.

Bài 6

Hầu hết các sản phẩm mới đều là kết quả của việc mở rộng dòng sản phẩm. Và hầu hết các thương hiệu mở rộng thường phải chịu thất bại. Có hai thực tế thường không thay đổi mà các nhà quản lý phải và nên ghi nhớ khi nghĩ đến việc mở rộng thêm các sản phẩm phụ cho dòng sản phẩm của mình.

Tại sao hầu hết những nhà quản lý đều đặt niềm tin vào việc mở rộng dòng sản phẩm bất kể đến những thực tế đã được chứng minh với những thất bại của các thương hiệu mở rộng khác? Một lý do vẫn làm cho người ta tin vào việc mở rộng dòng sản phẩm là việc làm này vẫn thường đem lại những thành công nhất thời, và rồi với thời gian sự thất bại mới dần dần lộ diện.

Bạn không thể nào đo lường được sự thành công đúng nghĩa với những gì nhất thời đó. Mọi thương hiệu mở rộng của Miller đều đem lại những kết quả tích cực ngay trước mắt. Đầu tiên là Millller Lite, tiếp theo là Miller Genuine Draft và Miller Genuine Draft Light. Và rồi, đương nhiên thôi, là Miller Reserve, Miller Reserve Light và Miller Reserve Amber Ale. Đó là còn chưa kể đến những cái tên như Miller Clear, Miller High Life Light và Miller Genuine Red.

Trên thực tế, Miller có mở rộng được thị phần của họ trong thị trường bia? Có, nhưng chỉ là nhất thời và không, trên đường dài. Còn đáng nói hơn nữa là ngay trong lúc thành công với các thương hiệu mở

rộng của mình thì thị phần chung của Miller cũng rớt xuống nặng nề so với thương hiệu đối thủ cạnh tranh trực tiếp của họ, Anheuser-Busch!

Anheuser-Busch thành công không phải vì họ không màng đến việc mở rộng dòng sản phẩm của mình. Khi Miller Lite được tung ra thị trường và thành công đáng kể vào năm 1974, Anheuser-Busch kiên nhẫn chờ đợi đến tám năm sau mới giới thiệu Bud Light và thương hiệu bia mở rộng này của họ đã trở thành loại bia nhẹ chiếm thị phần lớn nhất ở nước Mỹ. Nhưng dù sao thì thành công rực rỡ này của Anheuser-Busch cũng phải trả giá bằng chính thị phần của các loại bia thường khác của chính họ.

Trong khoảng thời gian sáu năm từ 1988 đến 1994, Bud Light bán được năm triệu thùng trong lúc sản lượng của Budweiser giảm bớt bẩy triệu thùng và thị phần của thương hiệu bia này vẫn tiếp tục giảm.

Động lực quán tính là sức tác động mạnh nhất trong thực hành kinh doanh ngày nay. Tạo thành quán tính cho sự phát triển là khó khăn nhất trong khi quán tính của sự mất mát lại quá dễ tự thành hình. Cách loại bỏ sức mạnh quán tính để giết đi một thương hiệu mau chóng nhất chính là các hoạt động mở rộng dòng sản phẩm. Hãng Coors có một sản phẩm mang tên Zima, một loại bia không hoàn toàn bằng lúa mạch, vào năm 1994 thương hiệu bia này có thị phần là 2% trong thị trường bia ở Mỹ.

Zima là một loại bia có hương rượu gin pha nước bổ dưỡng tonic được marketing định hướng tập trung vào phụ nữ. Sau đó Coors bắt đầu mở rộng dòng sản phẩm của họ với Zima Gold, một loại bia hương rượu bourbon pha soda với mục tiêu định hướng tập trung là nhắm vào các ông. Một ý tưởng mở rộng có vẻ hoàn toàn hợp lý.

Chưa đầy hai năm sau, bây giờ (1996) thương hiệu Zima Gold đã chết và thị phần của Zima nguyên thủy co hẹp lại chỉ còn có 1%!

Các nhà quản lý thương hiệu vẫn thường tự mình sập vào cái bẫy ảo tưởng khi nghĩ là cần phải có nhiều hương vị, đa dạng và có nhiều lựa chọn hơn nữa cho khách hàng đã có được của mình. Và thế là họ bắt đầu mở rộng các thương hiệu đã thành công của mình ra hơn nữa. Đáng buồn hơn là việc mở rộng dòng sản phẩm này lại thường xẩy ra với các dòng sản phẩm đang suy giảm mãi lực hơn là với các dòng sản phẩm mà mãi lực đang tăng trưởng.

Tại sao họ lại phải mở rộng thêm thương hiệu trong những lúc khách hàng đang giảm bớt, lẽ ra theo thực tế họ phải thu hep các thương hiệu lại chứ?

Đó là sự hợp lý đối với khách hàng chứ không phải đối với những nhà sản xuất. Khi sản lượng suy giảm, nhà sản xuất cho rằng họ cần phải có nhiều thương hiệu hơn để tăng trưởng thêm sản lượng hay ít nhất cũng giữ vững được mức sản xuất đang có. Mãi lực tăng trưởng của một dòng sản phẩm cũng cùng lúc mở ra nhiều cơ hội cho các thương hiệu mới, nhưng trong thời đoạn tốt đẹp này các nhà quản lý thương hiệu lại thường nghĩ là mọi việc đang thuận lợi và vì vậy không việc gì phải tốn công tốn sức để mở rộng thêm các thương hiệu mới.

Và kết quả là, bạn hoàn toàn dễ dàng hình dung ra, chốn thị trường tràn ngập các dòng sản phẩm không còn nhu cầu được mở rộng trong khi các dòng sản phẩm đang nóng lại không có đủ các thương hiệu như cần phải có để đáp ứng cho yêu cầu thị trường đang lớn mạnh.

Một trong những hoạt động mở rộng dòng sản phẩm phải nói là thiếu suy nghĩ được triển khai một vài năm trước đây trong hệ thống các nhà thuốc tây trên toàn nước Mỹ. Đó là hoạt động mở rộng thương hiệu của Sterling Winthrop, một công ty con chuyên về các sản phẩm dược của Eatsman Kodak. Thương hiệu thuốc tây lớn nhất của Sterling Winthrop là loại thuốc aspirin mang tên Bayer, nhưng vào lúc này tính tin tưởng của aspirin đang sa sút so với các chất giảm đau khác như acetaminophen (Tylenol) và ibuprofen (Advil).
Từ thực tế này, Sterling Winthrop đã tung ra một chiến dịch quảng cáo và marketing với chi phí 116 triệu USD để giới thiệu năm thương hiệu thuốc giảm đau không có aspirin mới. Đó là các loại thuốc nhức đầu, đau mỏi, đau mỏi về đêm, viêm xoang và đau khi có kinh. Tất cả các sản phẩm mới này đều dùng acetaminophen hay ibuprofen thay cho aspirin.

Kết quả của chiến dịch này là hết sức đau lòng. Toàn bộ dòng sản phẩm giảm đau của Sterling Winthrop chỉ bán được có 26 triệu USD trong năm đầu tiên giới thiệu năm loại sản phẩm mới nói trên, và đáng nói hơn nữa là thương hiệu aspirin Bayer của họ tụt giảm mãi lực 10% hàng năm kể từ đó. Tại sao người tiêu dùng lại phải mua aspirin của Sterling Winthrop nữa một khi chính thương hiệu này cũng không còn tin tưởng vào tác dụng của aspirin qua việc giới thiệu rầm rộ các loại sản phẩm không chứa aspirin của họ?

Ban quản trị thương hiệu cũng thường bị bịt mắt vì chính lòng trung thành của khách hàng mà họ cảm nhận. Đó chính là lý do đã khiến cho PepsiCo vẫn tiếp tục giới thiệu các sản phẩm mở rộng của họ như Pepsi XL, Pepsi Max hay Crystal Pepsi bất kể đến những thất bại đã xảy ra trước đó với Pepsi Light và Pepsi AM?
Một trong những lý do khác nữa khiến cho các giám đốc thương hiệu vẫn tin vào hiệu quả của việc mở rộng thương hiệu này là niềm tin cho rằng mở rộng đỡ tốn kém hơn là giới thiệu một dòng sản phẩm hay một thương hiệu hoàn toàn mới. Hoàn toàn sai lầm, hãy nghe một tổng giám đốc điều hành đã trải nghiệm việc mở rộng này nói về chi phí mở rộng, “Chi phí mở rộng là tốn kém hơn hẳn so với hoạt động giới thiệu một thương hiệu hoàn toàn mới,” John MacDonough, CEO của Miller Brewing khẳng định.

Loại bia mới đang bán chạy nhất trên thị trường Mỹ vào lúc này (1996) là một thương hiệu hoàn toàn mới. Đó là bia Red Dog, một thương hiệu mới chứ không phải một sản phẩm mở rộng của Miller Brewing. Chỉ trong sáu tháng đầu tiên sau khi được giới thiệu ra thị trường, Red Dog đã giành được 1,4% tổng mãi lực bia của các siêu thị lớn trên toàn nước Mỹ.

Nếu bạn muốn đạt được thành công trên thương trường ngày nay, bạn cần phải thu hẹp định hướng tập trung của mình lại để có thể là một nhận thức rõ ràng nào đó trong tâm trí của người tiêu dùng. IBM thay mặt cho những gì? Trước đây IBM có nghĩa là một loại máy tính trung tâm, ngày nay IBM có thể là đủ mọi thứ và như vậy cũng có nghĩa là IBM không còn thay mặt cho một thứ nào cả!

Theo quan điểm truyền thống, một chiến lược kinh doanh thường bắt đầu bằng việc phát triển một dự kiến có tính chất ‘tất cả trong một.’ Nói rõ hơn là một ý tưởng hay một khái niệm đủ lớn để hàm chứa mọi sản phẩm và dịch vụ hiện hữu và dự định trong tương lai. Theo quan điểm này, chiến lược được xem như một cái lều và các công ty nỗ lực căng cái lều này của họ ra hết mức để có thể che phủ được mọi thứ mà họ đang và sẽ sản xuất để đưa ra thị trường.

IBM đã căng ra một cái lều khổng lồ cho đủ các loại máy tính của họ, không một thứ gì có liên quan đến địa hạt này lại không nằm trong tầm bao phủ của cái lều này. Cách suy nghĩ này chính là một phương thuốc tạo thành thảm họa. Khi các công ty mới, sản phẩm mới và ý tưởng mới càng lúc càng xâm lẫn tràn ngập vương quốc máy tính, cái lều của IBM rồi sẽ phải rách toang vì quá tải.

Cho dù là một công ty khổng lồ với một nguồn tài chính gần như không giới hạn cỡ IBM cũng không thể nào cưỡng chống lại sự lớn mạnh nhanh chóng của một thị trường nóng như thị trường máy tính. Với một quan điểm chiến lược, bạn cần phải chọn lọc hơn nữa để có được và giành lấy một khu vực riêng cho cái lều của mình.

Công nghệ đổi mới đã thúc đẩy sự xuất hiện của những chuyên gia. Cùng với thời gian, các công nghệ mới lần lượt ra đời và việc kinh doanh càng lúc càng trở thành chuyên biệt hóa. Trong một nhà máy sản xuất giầy ngày nay có vô số các cơ xưởng chuyên biệt hóa. Các cơ xưởng sản xuất giầy dành cho các ông, các bà, trẻ em, làm việc, loại thường, đặc biệt, giầy ống…

Cùng với thời gian, phong cách sống cũng thay đổi và tạo thành vô số cơ hội dành cho các tay chuyên nghiệp hiểu thấu và biết cách ứng dụng những lợi thế từ sự thay đổi. Nhu cầu về các loại giầy thể thao không đem lại lợi thế cho các công ty giầy khổng lồ như Florsheim hay U.S. Shoe mà trở thành những lợi khí cho các nhà sản xuất giầy thể thao chuyên nghiệp như Nike và Reebok.

Sức mạnh kinh doanh ngày nay nằm trong tay những nhà sản xuất chuyên nghiệp chứ không thuộc về các kỹ nghệ gia đa ngành. Công nghệ đã làm thay đổi bản chất của chốn thị trường, các công ty ngày nay đang nỗ lực để bao gồm cho đủ các loại công nghệ mới vào trong hệ thống sản xuất kinh doanh của tổ chức của họ. Kết quả là các công ty càng ngày càng mất định hướng tập trung của mình và từ sự mất định hướng tập trung này họ đã tạo thành những mục tiêu dễ dàng chiếm đoạt dành cho các nhà sản xuất chuyên nghiệp.
GM cũng đang đi trên cùng một con đường với IBM với đủ các loại xe khác nhau, từ đắt tiền cho đến bình dân, từ xe tải cho đến xe con… vậy đúng ra tư tưởng chiến lược của GM là gì? Nếu trên thị trường chỉ có một bác sĩ phẫu thuật não duy nhất và vô số các bác sĩ đa khoa, mọi cơ hội và thuận lợi đều là của chuyên gia phẫu thuật này. Và hãy thử tưởng tượng nếu vị chuyên gia này lại nghĩ là mình nên tham gia thêm vào các ngành khác như tim mạch, gan, phổi, chân tay, v.v… nói chung là trở thành một bác sĩ đa khoa thì sao. May mắn thay điều này không hề xẩy ra trong lãnh địa Y khoa. Suy nghĩ này chỉ hình thành trong quản trị kinh doanh.

Mục đích tiên quyết của một thương hiệu là gì? Mục tiêu tiên quyết của một thương hiệu theo định nghĩa mới nhất là 'cung cấp một cái dù che cho các sản phẩm và dịch vụ.' Dù bạn gọi đó là dù hay là lều thì việc đặt đủ mọi thứ dành cho đủ mọi người vào chung dưới một mái nhà là một cách thực hành đầy nguy hiểm. Đó là một lý thuyết quản trị sẽ dẫn bạn thẳng đến với cái bẫy sập của việc mở rộng dòng sản phẩm.
Đối với nhiều công ty, mở rộng dòng sản phẩm vẫn là một lối thoát nhất thời dễ dàng và nhanh chóng nhất. Một lối thoát rẻ tiền và hợp lý để phát triển. Chỉ khi đã quá trễ họ mới nhận ra rằng mình đã lạc hướng.

Bài 7

2- TOÀN CẦU HÓA VÀ LỰC CHI PHỐI

Vấn đề nóng nhất trong thế giới kinh doanh của thập niên 1990 là sự bùng nổ của một nền thương mại toàn cầu. Để nhận lấy lợi thế của việc loại bỏ hay hạ thấp các loại hàng rào thuế quan đã thành hình từ sự ra đời của các loại hiệp ước thương mại như NAFTA, GATT, APEC và Mercosur, mọi đất nước hầu hết đều đang nỗ lực tăng trưởng ngành kinh doanh xuất khẩu của mình.

Thực tế toàn cầu hóa này sẽ tác động thế nào đến việc kinh doanh của bạn?

Toàn cầu hóa sẽ làm cho việc kinh doanh của bạn mất định hướng tập trung… cho dù có thể bạn không hề thực hiện bất cứ một thay đổi nào đối với giòng sản phẩm hay dịch vụ của mình!

Với ví dụ sau bạn có thể thấy rõ tại sao việc toàn cầu hóa này lại làm cho bạn mất định hướng tập trung. Hay cho là nếu bạn đang sinh sống trong một ngôi làng nhỏ với chỉ khoảng 50 hay 100 người cư trú. Bạn thử nghĩ xem mình sẽ bắt gặp ở đây loại cửa hàng bán lẻ như thế nào?

Một cửa hàng chạp phô với đủ mọi thứ hàng hóa cần thiết cho cư dân trong làng từ thực phẩm, quần áo cho đến cả xăng dầu! Tất nhiên.

Bây giờ hãy cho rằng bạn chuyển đến sinh sống ở New York, một thành phố với tam triệu dân cư. Bạn thử nghĩ xem mình sẽ bắt gặp ở đây các loại (đương nhiên) cửa hàng bán lẻ như thế nào?

Vô số các loại tổ chức bán lẻ được chuyên nghiệp hóa cực cao. Không phải chỉ là các cửa hàng bán giầy nói chung mà là các cửa hàng giầy nam, giầy nữ, giầy trẻ em, giầy thể thao, v.v…

Thị trường càng lớn rộng bao nhiêu thì các hình thức chuyên nghiệp hóa lại càng cao bấy nhiêu. Thị trường càng nhỏ, tính chuyên nghiệp hóa càng thấp và càng căng rộng. Vì thế, khi cả thế giới đang theo đuổi một nền kinh tế toàn cầu, các công ty sẽ phải càng lúc càng chuyên nghiệp hóa hơn nữa để đáp ứng với sự thay đổi đang hình thành nhanh chóng này.

Một số ngành công nghiệp mở rộng địa bàn toàn cầu hóa của mình nhanh chóng hơn các ngành công nghiệp khác. Ngành công nghiệp nước cola, ngành công nghiệp máy tính và các ngành công nghiệp hàng không thương mại ngày nay đang thực sự hoạt động ở tầm mức toàn cầu. Các ngành khác có thể sẽ còn phải tốn thêm nhiều chục năm dài nữa mới đạt đến mức độ toàn cầu hóa tương tự. Ngành công nghiệp bán lẻ sẽ có thể (chỉ có thể thôi) chẳng bao giờ đạt đến những mức độ nói trên cho dù các kênh truyền hình mua sắm và nhà xuất bản biểu mẫu hàng hóa đang có những nỗ lực thúc đẩy quá trình này.

Sự bùng nổ của ngành thương mại toàn cầu là nhanh chóng ngoài sức tưởng tượng. Hãy bay một vòng ghé qua các thành phố lớn trên toàn thế giới và nhìn xem các bảng quảng cáo đang tràn ngập các phi cảng, bạn sẽ phải ngỡ ngàng và có thể lẫn lộn vì không nhớ được là mình đang ở trên đất nước nào. Hầu như ở mọi nơi đều tương tự như nhau, cũng vẫn là những cái tên Coca-Cola, Pepsi, Sharp, Canon, Samsung, Xerox, Shell, IBM, Intel, v.v…

Nếu bạn chỉ nhìn các bảng quảng cáo, bạn sẽ không thể nào nhận biết là mình thực sự đang đứng trên

châu lục nào nữa chứ đừng nói chi là thành phố nào hay đất nước nào!

Thường thì bạn cũng không thể nói được là mình đang ở đâu nếu cũng chỉ nhìn vào cách ăn mặc của cư dân trong vùng. Đặc biệt là với cách ăn diện của giới trẻ. Ở đâu cũng là quần jean, áo thun với các khẩu hiệu quảng cáo giống như nhau, cũng là giầy sneaker đủ kiểu. Ở đâu giới trẻ cũng diện cùng một loại đồng phục này như nhau cho dù là Mỹ, châu Âu, châu Mỹ La tinh hay Á châu, Phi châu.

Ngoại thương làm cho nền kinh tế của đất nước thịnh vượng hơn. Vùng Viễn Đông là một ví dụ điển hình cho sự phát triển nhanh chóng với định hướng toàn cầu hóa. Các đất nước như Nhật, Đài Loan, Singapore và Hàn Quốc đã giầu có lên thật nhanh chóng nhờ thương mại. Sức mạnh thương mại tác động đến mọi tổ chức kinh doanh ở mọi tầm cỡ và thúc ép các tổ chức này phải nhanh chóng thâm nhập vào các thị trường thế giới. Một công ty phải cùng lúc phải chịu đựng những áp lực cạnh tranh nhập khẩu ở thị trường quê hương cũng như xuất khẩu trên các thị trường quốc tế càng lúc càng trở nên phức tạp hơn.

Trong lúc có vô số các công ty giành được lợi thế từ việc này thì việc toàn cầu hóa cũng làm cho các công ty chưa thực sự hiểu được ý nghĩa của tính dài hạn trong một thế giới tự do thương mại – mất đi định hướng tập trung cần phải có của mình. Một lần nữa, nguyên tắc căn bản của việc chuyên nghiệp hóa lại được thể hiện: thị trường càng lớn, các tổ chức kinh doanh lại càng phải chuyên nghiệp hóa cao để có thể phát triển và lớn mạnh thực sự. Khi nền thương mại mậu dich tự do thực sự hình thành ở tầm mức toàn cầu, mọi tổ chức kinh doanh trên thế giới này cần phải trở thành chuyên nghiệp hơn nữa để có thể tiếp tục tồn tại và phát triển.

Dù sao cũng có quá nhiều công ty đang không nhận thấy điều sẽ là đương nhiên này. Những tổ chức này xem sự phát triển toàn cầu hóa chỉ là một cơ hội để họ mở rộng hơn nữa các giòng sản phẩm và dịch vụ của mình thay vì phải thu hẹp chúng lại.

Ví dụ như một công ty thực phẩm của Đức vào năm 1992. Đầu năm 1993, với việc hủy bỏ sự kiểm soát ở các biên giới và các hàng rào mậu dịch ở châu Âu, nước Đức với 81 triệu dân cư bỗng trở thành một phần trong một thị trường châu Âu duy nhất rộng lớn nhiều lần với 347 triệu dân cư.

Nói cách khác, chỉ qua đêm, công ty Đức này bỗng thấy thị trường quê nhà của mình nở lớn lên đến hơn bốn lần. Các công ty khác nói chung và các công ty châu Âu nói riêng sẽ phản ứng ra sao với sự bùng nổ dân số cấp kỳ đã được báo trước này? Sức quyến rũ của khả năng mở rộng các giòng sản phẩm và dịch vụ là hoàn toàn rõ ràng và tràn ngập.

"Này các ông, chúng ta phải cần có các phiên bản ngọt hơn cho người Anh, chát hơn cho người Ý, có mùi rau quả hơn cho người Đức…" Đây có thể là một cách suy nghĩ hoàn toàn hợp lý nhưng điều đáng nói là cách suy nghĩ hợp lý này lại hoàn toàn đi ngược lại với nguyên lý phát triển – thị trường càng lớn, các công ty càng phải trở thành chuyên nghiệp hóa hơn. Thị trường càng mở rộng, giòng sản phẩm lại càng phải thu gọn hơn.

Chính vì vậy, nhiều công ty trên thế giới đang lâm vào hoàn cảnh khó khăn nhưng ảnh hưởng của công cuộc toàn cầu hóa có những tác động khác nhau trên từng khu vực của thế giới. So sánh giữa Mỹ và châu Âu, khu vực nào đã phải lãnh nhận nhiều hậu quả không hay hơn?

Đương nhiên là châu Âu, nhưng lý do tạo thành những tác động không hay này lại không được hoàn toàn rõ ràng. Hầu hết các nhà bình luận đều nghiêng về hướng cho rằng các chế độ phúc lợi cao ở châu Âu, tính không linh động của bộ luật lao động, thuế cao để hỗ trợ cho các chế độ phúc lợi và đặc biệt là các giới hạn pháp luật làm cho các công ty không thể thu nhận hay sa thải một cách toàn quyền đã hình thành nên các kết quả xấu này. Rõ ràng các yếu tố trên đã tạo thành tình trạng bất ổn về kinh tế trên toàn châu lục nhưng vẫn còn đó những yếu tố khác nữa vẫn thường bị bỏ qua.

So với các công ty Mỹ, hầu hết các công ty châu Âu đều đang sở hữu nhiều giòng sản phẩm rộng lớn hơn. Siemens cũng chỉ sản xuất những sản phẩm điện tương tự như General Electric nhưng cùng lúc Siemens cũng sản xuất đủ các loại máy tính, hệ thống chuyển mạch viễn thông và các loại sản phẩm, thiết bị điện tử mà General Electric không sản xuất. Có những lý do đã tạo thành thực tế này, áp lực cạnh tranh quá mạnh đã thúc ép khiến cho General Electric không thể nào mở rộng phạm vi hoạt động sang với lãnh vực máy tính trong lúc sự giới hạn của các thế lực cạnh tranh đã giúp cho Siemens phát triển được trong lãnh vực này.

Công ty Philips ở Hà Lan cũng nằm trong tình trạng tương tự. Công ty trị giá 39 tỷ USD này đang nỗ lực cạnh tranh trên nhiều lãnh vực khác nhau, với Intel trong lãnh vực chip điện toán, với Sega và Nintendo trong lãnh vực trò chơi điện tử, với General Electric trong lãnh vực đèn điện và với Sony và vô số các công ty nhỏ khác nữa trong lãnh vực các loại máy phát và thu âm, thu hình.

Lúc này Philips cũng đang bắt đầu bước chân vào các lãnh vực kinh doanh máy vi tính, truyền hình cáp và cả ngành kinh doanh cho mướn băng đĩa hình. Đó là chưa kể dự án đầu tư 17 5 triệu USD vào Whittle Communications ở Trung Quốc đã xem như mất trắng.

Thị phần cũng như giá cổ phần của Philips đã rớt xuống thảm hại trong những năm đầu thập niên 90. Nhu cầu về các sản phẩm bán dẫn mới bùng nổ trong thời gian gần đây trên toàn thế giới đã giúp cho Philips đứng vững nhưng dù sao đó cũng là những thành công nhất thời và Philips cần phải nhanh chóng định hướng tập trung lại để có thể tiếp tục phát triển.

Như Daimler-Benz, công ty công nghiệp lớn nhất của đất nước thịnh vượng nhất châu Âu, Cộng hòa Liên bang Đức, ngoài những lợi khí tự nhiên công ty này còn sở hữu một thương hiệu xe hơi tốt nhất thế giới – Mercedes-Benz. Ai cũng cho rằng Daimler-Benz là một công ty đầy lợi nhuận nhưng trên thực tế trong năm 1995 vừa qua công ty này đã phải chịu lỗ hơn 1 tỷ USD.

Vấn đề tạo thành lỗ lã không phải ở việc sản xuất xe hơi, phân bộ Mercedes-Benz của họ vẫn luôn giữ vững lợi nhuận. Vấn đề là ở chỗ họ đã đa dạng hóa hoạt động sản xuất. Trong những năm 80, Daimler-Benz đã mở rộng việc sản xuất sang đủ mọi thứ từ phản lực cơ cho đến trực thăng, cho đến xe lửa và cả các vệ tinh nhân tạo. Nếu bạn đã mua cổ phần của Daimler-Benz vào những năm đầu thập niên 1980 thì này bạn đang phải gánh chịu mất mát từ những cổ phần này. Cùng với việc mở rộng công việc kinh doanh của mình ra toàn cầu, Daimler-Benz đã bị lôi kéo đi sang nhiều hướng khác nhau. Họ phải nên thu hẹp định hướng tập trung của mình lại và tập trung vào việc sản xuất các loại xe hạng sang và dùng số lợi nhuận có được từ hoạt động này để mở thêm nhà máy sản xuất thay vì đổ tiền vào các hoạt động phụ đầy lỗ lã.

Bài 8

Fiat, công ty sản xuất xe lớn nhất nước Ý là một ví dụ nữa về sự mất định hướng tập trung của các công ty châu Âu. Tập đoàn sản xuất xe trị giá 40 tỷ USD cũng có đủ các loại xe hơi tương tự như công ty 155 tỷ USD General Motors của Mỹ nhưng… gia đình Agnelli, chủ nhân ông thực sự của Fiat còn quan tâm đến nhiều dòng sản phẩm động cơ khác nữa từ xe gắn máy cho đến nông cụ và cả xe tải. Ngoài ra họ còn dính tay đến cả các ngành nghề hoàn toàn khác biệt như hóa chât, bảo hiểm, thực phẩm, xuất bản, thể thao, đường sắt và cả lãnh vực quốc phòng nữa. (toàn bộ các công ty của tập đoàn Agnelli chiếm đến 25% tổng giá trị cổ phần được niêm yết trên thị trường chứng khoán Milan.)

Fiat/Agnelli có một dòng sản phẩm rộng lớn hơn nhiều lần General Motors nhưng mãi lực lại nhỏ hơn. Cùng với việc ý thức toàn cầu hóa đang tác động khiến các công ty càng lúc càng trở thành chuyên biệt hơn, cuộc phối hợp này của Fiat / Agnelli đang phải chịu những áp lực nặng nề.
Năm 1993, chỉ riêng với thương hiệu Fiat thôi đã khiến cho tập đoàn này phải chịu lỗ đến 1,1 tỷ USD. Năm 1994, họ phải cám ơn việc đồng Lia bị mất giá đến 25% (việc mất giá này đã thực sự hỗ trợ cho Fiat ở các thị trường nước ngoài trong lúc lại làm giá các loại xe ngoại nhập tăng lên trên thị trường trong nước), Fiat công bố lợi nhuận 612 triệu USD. Dù sao với hệ thống bảo hộ mang tính phong kiến được dựng lên bởi các ngân hàng trong nước và các đảng phái chính trị, tương lai của Fiat không có vẻ gì là rồi sẽ tươi sáng.

Công ty Olivetti cũng đang tuột xuống trên cùng một con dốc. Nhà sản xuất máy tính lớn thứ hai châu Âu này (sau Siemens Nixdorf) không thể nào thông báo lợi nhuận từ năm 1990 đến nay (1996), trong bốn năm (1992 – 1996) công ty này đã phải chịu lỗ trên 1,5 tỷ USD và giám đốc điều hành của Olivetti, Corrado Passera, đã phải đồng ý là “Olivetti quả thật đã sản xuất quá nhiều thứ.”

Thay vì phải giới hạn định hướng tập trung của mình lại, Olivetti lại tìm cách để mở rộng thương hiệu sang các lãnh vực kinh doanh khác nữa và họ đã gia nhập thêm vào ba ngành: dịch vụ, viễn thông và truyền thông đa phương tiện. Khi công ty này càng lúc càng phát triển trở thành một thương hiệu có tính toàn cầu hơn, Olivetti nên tìm ra các phương cách để giảm bớt thay vì mở rộng hơn nữa các dòng sản phẩm của mình.
Olivetti cũng phải gánh chịu những tổn hại không khác gì Fiat. Công ty này thuộc quyền sở hữu của Carlo De Benedetti, một phiên bản trẻ hơn của Gianni Agnelli. Công ty mẹ De Beneditti cũng quan tâm đến đủ các ngành nghề khác nữa từ điện tử cho đến bán lẻ và còn nhiều nữa. Họ thật khó có thể cạnh tranh được với IBM, Apple hay Compaq của Mỹ khi phải chia sức ra cho quá nhiều ngành nghề với những sản phẩm hoàn toàn khác biệt với nhau.

Cho đến thời điểm 1996 này, Olivetti đang có trong tay 4% thị phần của thị trường máy tính cá nhân ở châu Âu so với 14% của Compaq. Công ty Compaq đầy lợi nhuận này của Mỹ có tầm cỡ lớn gấp đôi Olivetti nhưng họ không hề mở rộng sang các lãnh vực như viễn thông hay truyền thông đa phương tiện. Dù sao thì Compaq cũng không cần phải mở rộng một cách không cần thiết như vậy.
Chính kích cỡ lớn hơn của thị trường Mỹ và lực tác động của việc chuyên nghiệp hóa đã làm cho các công ty Mỹ định hướng có tập trung hơn. Cùng lúc với ý thức toàn cầu hóa đang lan rộng, áp lực sẽ tăng lên buộc các công ty châu Âu phải thu hẹp định hướng tập trung của họ lại hoặc càng lúc họ sẽ càng mất đi những lợi thế cạnh tranh hiện hữu của mình. Bạn có thể dự kiến được tình hình càng lúc

càng xáo trộn trong cộng đồng các công ty của châu Âu.

Đương nhiên, thị trường châu Âu rõ ràng là rộng lớn hơn thị trường Mỹ nhưng đó thực sự không phải là một thị trường thuần nhất đúng nghĩa như Mỹ. Thị trường chung châu Âu cần phải mất nhiều thời gian nữa mới có thể thực sự được xem là thuần nhất ở cùng một mức độ như thị trường Mỹ. Có thể phải đến vài chục năm.

Công cuộc toàn cầu hóa cũng vậy, nó cũng phải cần đến vài chục năm để có thể biến thế giới này thành một thị trường thuần nhất thực sự cho dù chính phủ các nước có đồng lòng cùng nhau nỗ lực thúc đẩy công cuộc hượp nhất này để thiết lập nên một thị trường như thế. Cho dù việc chung sức này có xẩy ra thì vẫn có nhiều quốc gia sẽ chỉ muốn đứng ở bên lề chỉ để có thể bảo vệ cho các công ty trong nước và nền kinh tế riêng của họ.

Cùng một nguyên tắc này cũng được thể hiện ở phía bên kia của trái đất. Nền kinh tế Nhật đã bắt đầu suy giảm sức mạnh trong nhiều năm qua. Và lý do cũng chỉ vì các công ty Nhật cũng đang sở hữu những dòng sản phẩm quá rộng.

Điều này xẩy ra không chỉ vì lý do thị trường Nhật là nhỏ bé hơn thị trường Mỹ, một trong những lý do thúc đẩy các công ty mở rộng dòng sản phẩm của họ, mà còn vì ý thức bảo hộ của chính phủ Nhật đã khuyến khích xu hướng phát triển này. Việc theo dõi các công ty sản xuất các dòng sản phẩm rộng lớn ở Nhật là dễ dàng hơn so với nước Mỹ, nơi có vô số các công ty thu hẹp định hướng phát triển của họ lại để cạnh tranh vì những phần chia mỏng mảnh của thị trường.

Trong mười công ty hàng đầu của Mỹ chỉ có General Electric là một tập đoàn thực sự đúng nghĩa theo truyền thống. Nhưng trong mười công ty hàng đầu ở Nhật đã có đến tám tập đoàn như vậy và chỉ có hai là không phải (Toyota và Nippon Telegraph & Telephone.)

Sáu trên mười công ty hàng đầu này ở Nhật là các sogo sohsha, các công ty thương mãi. Cùng nhau, các công ty này có tổng doanh số đến ba ngàn tỷ USD hay một phần tư tổng sản phẩm quốc dân Nhật nhưng tất cả đều có một mức lợi nhuận rất mỏng. Lợi nhuận thực sự của họ chỉ đạt tỷ lệ có 1/1000 trên tổng doanh số.

Sáu ông khổng lồ này của Nhật đã mất định hướng tập trungnhư chúng ta có thể dễ dàng tưởng tượng ra. Tất cả cùng có các đại lý ăn theo huê hồng, nhà buôn, nhà tài chính, những người đầu tư vốn và các chủ đầu tư của các công ty con của tập đoàn. Cùng lúc, hiện nay sáu tập đoàn này cũng mở rộng thêm vùng hoạt động của họ sang với các lãnh vực các nhà máy sản xuất xăng dầu và khí đốt, các nhà máy phát điện, các tổ hợp vệ tinh truyền thông và các hệ thống truyền hình cáp.

Phần lớn các công ty con của các tập đoàn này đều đang lỗ lã. Ví dụ như Mitsubishi Electric, công ty trị giá 29 tỷ USD sản xuất đủ mọi thứ từ các con bán dẫn điện tử cho đến hàng điện tử tiêu dùng, từ thiết bị không gian cho đến các hệ thống vận chuyển. Mãi lực và lợi nhuận của họ đang suy giảm từ đầu thập niên 90.

Càng ngày tên tuổi của một thương hiệu càng trở nên quan trọng và những công ty tương tự như Mitsubishi càng lúc càng phải chịu tổn thất nhiều hơn. Cái tên Mitsubishi ngày nay là đại diện cho quá

nhiều thứ khác nhau như Mitsubishi Motors, Mitsubishi Bank, Mitsubishi Heavy Industries, Mitsubishi Chemical, Mitsubishi Materials và kết quả là nó hầu như chẳng còn là đại diện cho một thứ gì.

Việc thực hành mở rộng dòng sản phẩm ở các công ty Nhật có phần chịu ảnh hưởng từ tác động của nhưng lời bình luận đầy tâng bốc của các các cây bút kinh tế, những người chỉ nhìn thấy sự hào nhoáng của tài chính bỏ ra mà không hề quan tâm đến những câu chuyện thực tế. Một trong những lý do viện dẫn tốt nhất của họ là thương hiệu Yamaha. "Một nhà sản xuất xe gắn máy đã thành công ra sao trong việc bán đàn piano," đó là câu viện dẫn thường được dùng trong các câu chuyện của những người viết về kinh tế hào nhoáng này.

Trước hết, Yamaha Motors là một công ty độc lập, chỉ có một phần ba cổ phần là thuộc về công ty sản xuất đàn piano Yamaha Corporation. Thứ hai, Yamaha Corporation không hề thực sự thành công về tài chính. Một tập đoan theo phong cách Nhật thông thường, Yamaha Corporation sản xuất đủ thứ chứ không chỉ là nhạc cụ.

Trên thực tế, Yamaha là nhà sản xuất nhạc cụ lớn nhất thế giới. Trong mười năm vừa qua Yamaha đã bán ra hơn 46 tỷ USD sản phẩm và tỷ lệ lợi nhuận thực sự của họ là chưa đầy 1%. Kinh doanh với tỷ lệ lợi nhuận thấp dường như là phong cách kinh doanh của người Nhật và họ luôn kiên định với triết lý mở rộng dòng sản phẩm và một ý thức marketing tập trung vào giá thấp.

Nhật là đất nước của hàng ngàn công ty tương tự như Yamaha, sản xuất ra đủ mọi thứ có thể dưới cùng một thương hiệu và nỗ lực cạnh tranh bằng giá. Hitachi (76 tỷ USD), Toshiba (48 tỷ), Sony (40 tỷ), NEC (38 tỷ), Canon (19 tỷ), Sanyo (16 tỷ), Sharp (15 tỷ) và Ricoh (10 tỷ), cùng nhau tám tập đoàn này có tổng mãi lực là 261 tỷ USD với lợi nhuận bằng không! Công ty lỗ nặng nhất là Sony với 2,9 tỷ và công ty tốt nhất là Sharp có lợi nhuận là 295 triệu USD, tỷ lệ lợi nhuận là hơn 2% chút ít. (Caterpillar, một công ty Mỹ có một doanh số tương tự đạt được tỷ lệ lợi nhuận trung bình là hơn 7%).

Về lâu về dài, các tập đoàn Nhật nói trên sẽ không thể nào thích ứng được với việc thu hẹp định hướng tập trung đối với những thương hiệu mạnh mẽ và có tỷ lệ lợi nhuận cao. Thị trường chứng khoán thế giới ngày nay cũng đang phản ánh sự yếu kém này của các công ty Nhật, từ năm 1990 đến nay (1996) thị trường Nhật đã suy giảm 50% giá trị trong lúc thị trường Mỹ tăng lên 75%.

Bài 9

Diễn biến của tình trạng này còn tạo thành những tác động tệ hại hơn ở các nước mà chính phủ sở tại gần như nắm toàn quyền kiểm soát nền kinh tế như Hàn Quốc. Từ thực tế này, nền kinh tế Hàn Quốc cũng gần như bị chi phối hoàn toàn chỉ bởi bốn tập đoàn sản xuất hàng đầu của đất nước này: Samsung (63 tỷ USD), Hyundai (63 tỷ), LG (48 tỷ) và Daewoo (40 tỷ).

"Từ chip điện tử cho đến tàu biển," như trong một quảng cáo của Hyundai đã công bố. Trên thực tế, công ty này gần như sản xuất đủ mọi loại sản phẩm ngoại trừ các loại bồn rửa nhà bếp. Như tuyên bố của Hyundai, công ty này có hoạt động trong các ngành công nghiệp sau: "xe hơi, điện tử, vận tải biển, cầu đường và xây dựng, máy móc và thiết bị, hóa dầu, thương mại và vận chuyển."

Hãy nhìn thử qua các giòng sản phẩm của Samsung: điện tử tiêu dùng, đóng tàu, chip điện tử và màn hình, khoa học không gian, hóa dầu, cầu đường và xây dựng, bảo hiểm nhân thọ. Vậy mà gần đây Samsung còn chi ra thêm 378 triệu USD để mua cổ phần của AST Research, một nhà sản xuất máy tính cá nhân đang lỗ lã của Mỹ.

Còn đáng ngạc nhiên hơn là quyết định liên doanh với Nissan để đặt thêm chân vào ngành công nghiệp sản xuất xe hơi của Samsung. Với chế độ chuyên quyền ở Hàn Quốc lúc đó, quyết định này cần phải được chính phủ cho phép và Chủ tịch Lee Kun Hee, con trai của người sáng lập ra Samsung đã phải nỗ lực vận động hết mình mới có được sự cho phép từ chính phủ.

Điều gì sẽ xẩy ra nếu General Electric cũng quyết định sẽ sản xuất xe hơi? Thị trường chứng khoán sẽ tự động điều chỉnh, chính xác là như vậy. Vai trò của thị trường chứng khoán không chỉ là cung cấp vốn và khả năng chi trả cho các tổ chức cũng như những nhà đầu tư mà còn cùng lúc kiểm soát và kềm chế các hành động vung tay quá trán của các tổ chức kinh doanh.

Tập đoàn LG còn ở trong một tình trạng đáng lo ngại hơn nữa. Không chỉ vì họ đã bỏ đi cái tên Lucky Goldstar và thay bằng những chữ cái vô nghĩa mà còn vì tập đoàn này đang cùng lúc mở rộng ra nhiều hướng kinh doanh hoàn toàn khác nhau. Ở vùng Đông Nam Á và Ấn Độ, tập đoàn này đang nhúng tay vào các ngành công nghiệp hóa dầu, lọc dầu và phát triển địa ốc cùng lúc với các ngành nghề truyền thống của họ về điện và điện tử với các loại máy thu hình, sản phẩm nghe nhìn, điện gia dụng, máy tính và thiết bị văn phòng tự động, bán dẫn và màn hình tinh thể lỏng.

Gần đây Công ty này đã bỏ ra 351 triệu USD để mua lại 58% cổ phần của công ty sản xuất máy truyền hình Zenith Electronics. Không có gì đáng ngạc nhiên khi từ năm 1984 đến nay (1996), Zenith chưa hề có được một năm có lời. Trên thị trường được bảo hộ ở quê hương, LG vẫn là thương hiệu số một về máy truyền hình, tủ lạnh và máy giặt nhưng trên thị trường quốc tế các giòng sản phẩm mở rộng của họ đang nằm trong tình trạng bất lợi nặng nề.

Daewoo cũng đang đi theo từng bước chân của ba tập đoàn sản xuất cùng quê hương của mình. Công ty đang nợ ngập đầu này mới đầu tư 1,1 tỷ USD để có được 60% cổ phần của nhà máy sản xuất xe hơi quốc doanh của Ba Lan sau khi đã đầu tư 340 triệu USD vào một nhà máy xe hơi khác cũng của Ba Lan.

Công ty này cũng đã bỏ ra 156 triệu USD để thành lập một liên doanh sản xuất giòng xe Cielo của họ ở Rumani. Daewoo cũng đã xây dựng cho thương hiệu xe Cielo này ở Ấn Độ và dự định sẽ đàu tư 5 tỷ USD vào ngành công nghiệp xe hơi Ấn trong năm năm sắp tới (1996 – 2001). Daewoo cũng đã đầu tư 2 tỷ USD vào một nhà máy sản xuất xe hơi liên doanh ở Trung Quốc và hai năm trước công ty này cũng đã xây dựng một nhà máy sản xuất xe hơi trị giá 500 triệu USD ở Uzbekistan.

Bạn có thể tưởng không, Daewoo không chỉ là một công ty xe hơi. Daewoo còn là một công ty thương mại, điện tử tiêu dùng, xây dựng, vận tải biển, máy tính, điện thoại và dịch vụ tài chính nữa.

Hơn nữa, Daewoo cũng hoàn toàn không phải là một công ty sản xuất xe hơi đang có lợi nhuận. Bất kể đến hệ thống bảo hộ kinh tế của chính phủ trong nước, trong bốn năm vừa qua (1992 – 1996) công ty

này mất trắng 450 triệu USD. Vậy mà họ vẫn đang sẵn sàng để thâm nhập vào thị trường xe hơi có tính cạnh tranh cao nhất thế giới, thị trường Mỹ, vào đầu năm 1997. Thôi đành, chỉ còn biết chúc họ… may mắn!

Hệ thống tập đoàn chaebol ở Hàn Quốc và keiretsu ở Nhật hỗ trợ cho các công ty trong nước tránh khỏi áp lực cạnh tranh trên thị trường trong nước nhưng không thể làm được gì để hỗ trợ cho sức cạnh tranh của các công ty này trên thị trường quốc tế ngoài việc hỗ trợ tài chính cho những mất mát đã có ở nước ngoài. (Dùng lợi nhuận trong nước để hỗ trợ cho mãi lực trên thị trường quốc tế là "bán phá giá", một việc làm bất hợp pháp theo luật thương mại quốc tế.)

Việc khuyến khích việc mở rộng các giòng sản phẩm của hệ thống tập đoàn chaebol và keiretsu thực sự đã tàn hại sức mạnh của các công ty Nhật và Hàn Quốc trên thị trường quốc tế.

Trung Quốc cũng dường như đang đi theo lối mòn này. Chủ tịch của Sinochem, công ty lớn nhất Trung Quốc, ông Zheng Dunxun nghĩ rằng công ty trị giá 15 tỷ USD của mình vẫn còn là quá nhỏ - "Chúng tôi cần phải mở rộng ra với mọi lãnh vực thật nhanh chóng để cạnh tranh." Vì vậy ông này đã chuyển Sinochem sang hình thức của một công ty tài chính, công nghiệp và thương mại đa quốc gia theo phong cách Nhật mà giới truyền thông Trung Quốc xưng tụng như một "máy bay vận tải nặng." Khẩu ngữ "Vĩ đại là tuyệt vời" dường như được xem như một từ đố chữ của hệ thống quản lý mà các nhà quản lý Trung Quốc nhắm đến.

Vĩ đại chỉ có thể là tuyệt vời đối với những công ty có định hướng tập trung cao.

Ngành công nghiệp xe hơi Trung Quốc là hết sức manh mún. Chẳng có mấy người Trung Quốc có thể kể ra tên của một trong 130 nhà sản xuất xe và xe tải ở trung Quốc. Điều này đã từng xẩy ra ở Mỹ khi General Motors vừa mới được thành lập.

Các vấn đề mang tính chến lược lâu dài sẽ càng lúc càng trở nên phức tạp hơn đối với các nước Nhật, Hàn Quốc và Trung Quốc sẽ là việc đồng tiền được xem xét dưới ý thức toàn cầu hóa. Trong tương lai, các công ty không còn có thể dựa vào các đồng tiền có tỷ giá thấp nữa. Việc chuyển sang đầu tư vào các cùng lãnh thổ mang về tỷ lệ lợi nhuận cao hơn sẽ là quá dễ dàng đối với các nhà đầu tư.

Cũng không khác gì các loại sản phẩm hay dịch vụ, vốn đầu tư trong tương lai sẽ đổ về những quốc gia mang lại tỷ lệ lợi nhuận cao nhất. Nếu các keiretsu và chaebol không tìm ra được phương cách để nâng cao lợi nhuận của họ, họ rồi sẽ đi đến tình trạng thiếu vốn hoạt động. Không có lợi nhuận, một tập đoàn không thể nào thỏa mãn được các yêu cầu về vốn trong tương lai.

Rất nhiều công ty hoạt động trên thị trường Mỹ đã tạo thành những keiretsu và chaebol của riêng họ bằng cách liên kết hay hợp tác. Theo công bố của công ty tư vấn và quản trị Booz, Allen & Hamilton, con số các liên minh nhẩy vọt từ 750 trong những năm 1970 lên thành 20.000 trong khoảng thời gian năm năm từ 1987 đến 1992. Nhưng cho đến này chúng ta khó có thể gọi tên ra một liên minh kinh doanh nào đó đã thực sự tạo thành những thành công đáng kể. Trên thực tế, hầu hết các liên minh trên đều được tạo thành vì khát vốn, thiếu tài nguyên. Các liên minh làm cho một tổ chức mất đi định hướng tập trung vốn có của mình.

Hãy lấy ví dụ như liên minh Apple và IBM. Keiretsu máy tính này đã tạo thành hai liên doanh trên lãnh vực phần mềm, Taligent và Kaleida, nhưng cho đến thời điểm này (1996) cả hai công ty liên kết này đều chưa thực sự sản xuất ra một sản phẩm nào có thể mang lại lợi nhuận thực sự cho cả Apple lẫn IBM. Và trong tương lai cũng vậy, hai công ty liên kết này cũng chẳng có vẻ gì là rồi sẽ tạo thành lợi nhuận.

Những con số thực tế sẽ củng cố cho kết luận trên. Vào ngày việc liên kết này được thông báo rộng rãi trên toàn thế giới như một sự kiện đặc biệt của thành phố San Fransisco, ngày 2 – 10 – 1991, Apple và IBM là hai công ty số một và số hai trên thị trường máy tính cá nhân ở Mỹ với 35% thị phần nắm giữ. Bốn năm sau, hai nhân vật chính này tụt xuống số hai và số bốn với chỉ 21% tổng thị phần còn nắm giữ được và hai hai nhà điều hành đã thỏa thuận việc liên mình này, John Sculey của Apple và James Cannavino của IBM, đều đã phải khăn gói ra đi.

Tầm cỡ không thể là thước đo thể hiện sức mạnh của một tổ chức mà tầm cỡ sẽ là một tử huyệt một khi tổ chức đó không thể định hướng tập trung.

Nhận định này là một hình ảnh tốt mà các công ty ở các nước nhỏ nên ghi nhớ. Các công ty này vẫn luôn phàn nàn về sự khó khăn khi xuất khẩu sang các thị trường lớn và phát triển hơn. Các công ty này vẫn thường e ngại phải đối đầu với các công ty phát triển hơn và lớn hơn.

Vẫn đề không phải nằm ở tầm cỡ của một đất nước mà chính là ở mức độ định hướng tập trung của các công ty. Ở một nước nhỏ, một công ty thường không thể đa dạng hóa hoạt động rộng bằng một công ty ở một nước lớn. Các công ty nhỏ chỉ phải trả giá trên các thị trường lớn hơn vì họ đã không chuyên nghiệp hóa và định hướng tập trung đủ ngay trong các thị trường địa phương của mình.

Để có thể cạnh tranh hiệu quả trên các thị trường quốc tế, một công ty cần phải thu hẹp giòng sản phẩm lại và tập trung vào việc thiết lập tên tuổi và sự có mặt trên thị trường của mình. Hãy chỉ là cà chua hay gậy bóng chầy, máy thu thanh hay áo lông thú, những công ty thành công một cách toàn cầu nhất là các công ty có định hướng tập trung bén nhọn và một lòng quyết tâm để bán trên một chốn thị trường toàn cầu.

Bài 10

Cùng đến với sự định hướng tập trung và chuyên biệt hóa mang tính toàn cầu là sự thay đổi cơ cấu của các nền kinh tế và công nghiệp. Các công ty và cả các quốc gia nữa, không còn có thể cạnh tranh cùng lúc trên nhiều phân đoạn thị trường một cách hiệu quả được nữa. Thay đổi là quy luật của ngày hôm nay.

Việc những ngành công nghiệp như ngành sản xuất máy truyền hình Mỹ chuyển hoạt động của họ ra nước ngoài không có nghĩa là nước Mỹ quá tệ. Trên thực tế lại là vì nước Mỹ là quá tốt. Chuyên nghiệp hóa đòi hỏi sự hy sinh. Vốn và nhân công ở Mỹ được sử dụng tốt hơn trong các ngành công nghiệp hàng không, điện ảnh và vi tính, những ngành nghề mà sự định hướng tập trung cao đem lại cho các công ty này ở Mỹ khả năng chi phối các thị trường quốc tế.

Ý thức toàn cầu hóa các công cuộc kinh doanh đang tác động khiến cho các công ty cũng như các quốc

gia buộc phải trở thành chuyên nghiệp hóa hơn nữa, một xu hướng thực sự lành mạnh và công bằng. Một quốc gia tập trung toàn bộ năng lực, nhân lực và vật lực của họ vào một số ngành công nghiệp nhất định là một đất nước sẽ trở thành chuyên nghiệp.

Và đó sẽ là một quốc gia chắc chắn giàu mạnh.

2- SỰ PHÂN CHIA VÀ LỰC CHI PHỐI

Cũng không khác gì các amip tự phân chia trong các đĩa nghiệm, các công ty cũng tương tự như một biển các dòng sản phẩm không ngừng phân chia như thế.

Một dòng sản phẩm thường bắt đầu từ một thực thể độc nhất hình thành và phát triển dưới tác động chi phối của một công ty nào đó. Như IBM đã từng chi phối hoàn toàn dòng sản phẩm máy tính với các máy tính trung tâm (máy tính lớn của những năm 1950 và 1960).

Cùng với thời gian, dòng sản phẩm này tự phân chia thành hai hay nhiều dòng sản phẩm khác nữa. Máy tính trung tâm, máy tính nhỏ, siêu máy tính, máy tính tự điều chỉnh, máy tính cá nhân, máy tính trạm, máy tính xách tay, máy tính sổ tay (notebook)… và còn nhiều nữa sẽ tiếp tục xuất hiện.

Bia trước đây chỉ đơn giản là bia. Và rồi dòng sản phẩm được phân chia ra và kết quả là ngày nay chúng ta có bia nội địa và bia nhập khẩu. Bia thường và bia nhẹ. Bia tươi và bia khô (nguyên liệu bia để người mua tự làm). Bia đắt tiền và bia rẻ tiền. Bia đỏ và bia trong. Thậm chí cả đến bia không nồng độ cồn. Và sẽ còn nhiều nữa…

Ford đã từng chi phối cả thị trường xe hơi thế giới với loại xe Model T của họ, một loại xe được sản xuất chỉ nhằm một mục đích duy nhất là giúp cho con người di chuyển. Và rồi dòng sản phẩm cũng phân chia ra. ngày hôm nay chúng ta có xe hạng sang, xe trung bình và xe bình dân. Xe nhập khẩu, xe nội địa. Xe thể thao và xe bán thể thao. Và còn nhiều nữa rồi sẽ đến…

Hãng dược phẩm Bayer đã từng chi phối thị trường thuốc giảm đau với aspirin. Và rồi dòng sản phẩm cũng phân chia ra thành nhiều loại hóa phẩm giảm đau khác nhau như acetaminophen, ibuprofen, naproxen sodium và còn nhiều nữa sẽ đến trong tương lai.

Mỗi một phân đoạn là một thực thể độc lập và khác biệt. Mỗi một phân đoạn có những lý do của riêng mình để hiện hữu và mỗi một phân đoạn này có sản phẩm lãnh đạo của riêng nó. Bayer dẫn đầu trong phân đoạn aspirin. Tylenol dẫn đầu trong phân đoạn acetaminophen. Advil là lãnh đạo của phân đoạn ibuprofen và Aleve là lãnh đạo của phân đoạn naproxen sodium.

Sự phân chia này là thực tế của cuộc sống và là lực tác động của môi trường kinh doanh. Sự phân chia này đang diễn ra trong mọi dòng sản phẩm đang hiện hữu từ máy tính cho đến truyền thông, từ sản phẩm điện tử tiêu dùng cho đến truyền hình cáp.

Nếu vậy tại sao các cấp điều hành kinh doanh lại tin vào điều ngược lại? Tại sao những người này lại tin rằng các dòng sản phẩm sẽ cùng phát triển với nhau và không thể bị phân chia? Và tại sao những niềm tin này lại khiến cho những người này làm cho công ty của họ mất đi định hướng tập trung một

cách nhanh chóng?

Sức mạnh của khái niệm ý tưởng nào đã khóa kín trí tưởng tượng và làm cho họ chỉ nhìn thấy những điều không thể xảy ra?

Chính khái niệm ý tưởng về sự hội tụ đã bưng kín sự thật, khái niệm lớn nhất và sau cùng nhất cho đến lúc này (1996) của các khái niệm quản trị mang tính xu hướng và nhất thời.

Mỗi một thập niên đã qua đều có những xu hướng phát triển nhất thời được hình thành mà rồi thời gian đã chứng tỏ là sai lầm. Trong thập niên 1960 là xu hướng tập đoàn hóa hình thành từ niềm tin, một nhà quản lý chuyên nghiệp có thể quản lý được mọi thứ. Textron, AM International, ITT, LTV, Litton và còn cả một danh sách dài nữa các tập đoàn đã hình thành trong thời gian này, tất cả đều đã có được những lúc rực rỡ dưới ánh sáng mặt trời trước khi tàn lụi.

Sau này, Wall Street Journal đã có nhận định, "lý thuyết tập đoàn hóa ghi nhận là các công ty hoạt động trong nhiều lãnh vực kinh doanh khác nhau sẽ khó bị tổn thương hơn khi một phân đoạn thị trường nào đó đi vào thời kỳ suy thoái và có thể nhận được lợi ích của việc quản lý tập trung. Nhưng xu hướng này sẽ gánh chịu tổn hại một khi cổ phần của tập đoàn suy sụp cùng với sự sụp đổ của thị trường chứng khoán trong những năm 70. Quả thế, xu hướng tiếp quản các công ty trong thập niên 80 đến từ sự tan vỡ của các công ty đa ngành nghề."

Trong thập niên 1970 là xu hướng đa dạng hóa hình thành từ niềm tin, các công ty cần phải có một hoạt động kinh doanh bên lề để cân đối lại các hoạt động kinh doanh căn bản của họ. Xerox, Westinghouse và hàng đống các công ty khác đã bước chân vào kinh lãnh vực dịch vụ tài chính với định ý là để cân đối lại các hoạt động sản xuất căn bản của mình. Và thiệt hại được ghi nhận là càng lúc càng cao.

Ví dụ gần đây nhất là ở Seagram với một công ty nước giải khát và một công ty dịch vụ giải trí. Có đôi lúc bạn đạt được thành công nhưng trên quan điểm chiến lược tập thể thì, đa dạng hóa không đem lại sự cân đối này như các công ty tin tưởng.

Michael Porter, sau thời gian nghiên cứu hoạt động của ba mươi ba công ty lớn của Mỹ trong khoảng thời gian từ 1950 đến 1986 đã đi đến kết luận là đa dạng hóa hoạt động làm tàn hại giá trị cổ đông nhiều hơn là tạo thành giá trị cần có. Hầu hết các cộng ty này đã loại bỏ nhiều hoạt động mà họ đã tiếp nhận hơn là giữ được.

Ý thức đa dạng hóa được hình thành trên căn bản ý tưởng, kết hợp hai thực thể kinh doanh hoàn toàn khác biệt để bổ trợ lẫn cho nhau. Khi hoạt động này đi xuống thì hoạt động kia có thể sẽ phát triển và ngược lại. Đó là lý do khiến cho một công ty sản phẩm điện như General Electric lại đi mua một công ty khai thác mỏ như Utah International. Xu hướng phát triển của thập niên kế đó lại được hình thành trên căn bản một ý tưởng đối nghịch. Mua một công ty có hoạt động tương tự như mình.

Trong thập niên 1980 là xu hướng cộng lực hình thành từ niềm tin, một công ty có thể lợi dụng các tính tương đồng của sản phẩm như trong trường hợp tạp chí và phim ảnh với Time Warner, nước cola và rượu với việc tiếp nhận và rồi loại bỏ Taylor Wine Co. của Coca-Cola, hay hàng điện tử tiêu dùng và phim ảnh với việc Sony tiếp nhận hãng phim Columbia. Mọi việc vẫn còn đang tiếp diễn nhưng những

kết quả đầu tiên là không sáng sủa một chút nào.

Ý thức cộng lực và người anh em thân thiết của nó, liên minh kinh doanh, vẫn còn đó và luôn hiện hữu như những câu đố chữ trong các buổi họp của ban quản trị các công ty Mỹ. AT&T đã mua lại NCR nhưng thất bại trong việc tìm ra sự cộng lực giữa truyền thông và máy tính. (Gần đây AT&T đã từ bỏ ý thức cộng lực và phân thành ba phần độc lập, một ví dụ về lực tác động của sự phân chia.)

Xu hướng phát triển của thập niên 1990 là ý thức hội tụ hình thành từ niềm tin, các kỹ thuật công nghệ số hóa đang cùng đến. Vì niềm tin này mà các công ty cần phải sát nhập hay hình thành các liên minh để có thể nhận lấy lợi thế từ xu hướng phát triển đầy sức mạnh này. Sự bốc nổ truyền thông dựa vào xu hướng hội tụ này là hết sức rộng rãi. Mọi ấn phẩm kinh doanh quản lý đều xâu vào ăn theo ý thức tập trung của xu hướng phát triển này.

Tờ Fortune viết, “Hội tụ sẽ là câu đố chữ chính trong thời gian còn lại của thập niên này. Hội tụ không phải chỉ là truyền hình cáp và điện thoại cùng với nhau không thôi. Mà còn là các nền văn hóa và các tổ chức của các ngành công nghiệp chính – truyền thông, máy tính, giải trí, điện tử tiêu dùng, xuất bản và ngay cả bán lẻ – tất cả sẽ hội tụ cùng nhau trong một ngành công nghiệp vĩ mô cung cấp thông tin, giải trí, sản phẩm và dịch vụ cùng lúc đến tận nhà và văn phòng làm việc của bạn.”

Wall Street Journal, “Sốc là cảm nhận bình thường trong những ngày này đối với các lãnh đạo của năm ngành công nghiệp lớn nhất thế giới: máy tính, truyền thông, điện tử tiêu dùng, giải trí và xuất bản. Dưới sự hội tụ của công nghệ – khả năng chuyển đi cùng lúc các đoạn phim, âm thanh, hình ảnh và văn bản dưới hình thức số hóa- mà họ có thể cùng nhau tạo thành.”

New York Times, “không có gì là mầu nhiệm cả khi điện thoại và truyền hình cáp lại cùng theo đuổi lẫn nhau. Những khác biệt cộng nghệ đã phân cách điện thoại và truyền hình sẽ nhanh chóng được san bằng đẻ chỉ một công ty thôi cũng có thể cung cấp cùng lúc tất cả.”

Bài 11

Những lãnh vực nào rồi sẽ phải nhận những tổn hại từ cuộc cách mạng số hóa?

Một trong những cuộc phối hợp có vẻ hợp thời nhất là cuộc phối hợp giữa hai ngành công nghiệp: vi tính và truyền thông. Khái niệm này được khởi xướng vào năm 1977 bởi công ty Nhật NEC. Một dự án do cựu tổng giám đốc điều hành Koji Kobayashi đề xướng, vi tính và truyền thông, hay C&C như người của NEC thường gọi. Trong thập niên 1980, giá trị cổ phần của NEC trên thị trường chứng khoán Nhật đã suy giảm giá trị 28%.

AT&T đã theo đuổi quan điểm chiến lược C&C này trong hơn mười năm và cuối cùng đành loại bỏ. Vào năm 1983, chủ tịch của AT&T vào lúc đó, ông Charles Brown đã nói: “Động lực của cuộc cách mạng này là sự hội tụ của hai ngành công nghệ vi tính và truyền thông, sự hội tụ này sẽ thực sự làm thay đổi định nghĩa của ngành công nghiệp viễn thông.”

Lần đầu tiên chiến lược C&C được mô phỏng lại là việc hình thành nên AT&T Information Systems

và chiến dịch marketing các loại máy vi tính cá nhân và trạm làm việc (workstation) không thể gọi là thành công của AT&T. Sau tám năm hoạt động, AT&T Information Systems này đã phải chịu lỗ đến 2 tỷ Đô la.
Cuộc mô phỏng C&C thứ hai được AT&T bắt đầu lại vào năm 1991 với việc bỏ ra 7,4 tỷ USD để mua lại NCR Corporation. "Với NCR trong tay, AT&T sẽ nối kết con người và các tổ chức với hệ thống thông tin của mình trong một hệ thống vi tính toàn cầu không bao giờ ngắt quãng," chủ tịch Robert Allen đã hùng hồn hứa hẹn như trên.

NCR, với tên mới Global Information Solutions, vẫn luôn là một thảm họa tài chính của AT&T kể từ khi được sát nhập cho đến lúc giải tán. Chỉ trong bốn năm đầu hoạt động, công ty mới này đã phải đổi đến bốn đời tổng giám đốc điều hành.

Một trong những vấn đề của Global Information Solutions chính là dòng sản phẩm mở rộng hết mức của họ, từ máy tính cá nhân cho đến máy tính trung tâm, từ máy tính trung bình cho đến máy tính trung tâm đa nhiệm. Đâu là định hướng tập trung của Global Information Solutions? Không có gì phải thắc mắc khi AT&T đã quyết định chia tay với mối tơ vò này của họ. "AT&T đã từ bỏ viễn kiến vẫn từng được xem là vĩ đại ngày nào của họ – kết hợp vi tính và truyền thông thành một đế chế thống nhất," báo New York Times đã viết về việc này. "Cuối cùng, viễn kiến vĩ đại này đã chứng tỏ nó chỉ là một ảo vọng quá đắt đỏ."

Một số người gọi sự hội tụ này là "cuộc cách mạng siêu xa lộ thông tin số hóa hệ thống dịch vụ toàn phần tương tác đa phương tiện không gian ảo băng truyền rộng" nhưng… dù bạn có gọi đó là gì đi nữa, thực tế vẫn hoàn toàn khác hẳn. Động lực của các công ty trong tương lai phải là phân chia chứ không phải là hội tụ.

Hội tụ là phản lại những quy luật của thiên nhiên. Trong vật lý, quy luật entropy xác định mức độ mất trật tự trong một hệ thống khép kín là luôn tăng lên. Theo đó, mọi hình thức hội tụ đều làm cho sự vật mất trật tự hơn.

Trong sinh học, quy luật tiến hóa ghi nhận rằng các giống loài mới được tạo thành từ sự phân chia của một giống loài duy nhất. Hội tụ, theo một cách nào đó, có nghĩa là bạn tin rằng các giống loài không ngừng kết hợp lại với nhau.

Thực tế là hoàn toàn trái ngược. Thay vì kết hợp thành một loài mèo-chó quái thai, các giống loài chó mới, mèo mới vẫn đang tự hình thành.

Như với máy vi tính, theo các lý thuyết gia hội tụ, sẽ được kết hợp với điện thoại, cáp và các ngành công nghiệp truyền hình để trở thành một sản phẩm có thể được gọi là "máy cáp truyền hình vi tính."

Trước đây thì sao? Một câu hỏi tuyệt vời. Dù sao thì cho đến nay (1996) ngành công nghiệp máy tính cũng đã được hơn bốn mươi lăm tuổi, bắt đầu từ bộ máy Univac của Remington Rand được giới thiệu từ đầu những năm 1950. Trong hơn bốn mươi năm vừa qua, máy tính có từng được hội tụ lại với một sản phẩm nào khác?

Theo tôi là không. Ngược lại, điều chính xác mà ngành công nghiệp máy tính đã làm là phân chia ra.

George Santayana đã viết, “những ai không thể nhớ lại được quá khứ là đáng tội phải lặp lại điều đã xẩy ra.” Máy tính đầu tiên của nhân loại, nếu bạn có nhớ được, vẫn chỉ được gọi chính xác là máy tính. Chỉ mãi cho đến khi Digital Equipment Corp. tung ra sản phẩm máy tính nhỏ, máy tính trước đó mới được gọi là máy tính trung tâm để phân biệt. Với sự phát triển này, ngành công nghiệp máy tính phân chia thành máy tính trung tâm và máy tính nhỏ.

Trong những năm qua, sản phẩm máy tính vẫn tiếp tục phân chia ta và kết quả là ngày nay chúng ta có máy tính cá nhân, máy tính xách tay, máy tính sổ tay, máy tính viết, trạm làm việc, siêu máy tính, v.v…

Nếu chúng ta tin vào các lý thuyết gia hội tụ là mọi sự phân chia này rồi sẽ bỗng nhiên ngừng lại và rồi các loại máy tính sẽ hội tụ lại. Với cái gì đó? Có phải ai đó đã quên mất đi quá khứ? Dường như chắc chắn là vậy!

Có thể nào máy tính rồi sẽ hội tụ lại với máy truyền hình? Bill Gates đã nghĩ thế. “Bộ máy mà chúng ta nói đến ở đây có đầy đủ các tiện ích như một máy truyền hình. Hoàn toàn không đắt một chút nào, bạn có thể đặt chúng trong phòng khách và sử dụng với một cái điều khiển từ xa nhỏ bé. Bên trong bộ máy này là các con chip điện tử mạnh hơn xa những con đang được dùng trong máy vi tính ngày nay. Một bộ máy mới cần phải có một tên gọi mới và chúng tôi gọi chúng là một cái PC/TV.”

PC/TV ư? Một ý tưởng tuyệt vời nhưng lại hàm chứa một tương lai thất bại. Công nghệ là không thể hội tụ, chúng sẽ phân chia. Nhưng dường như các công ty lại thích thú mà chi ra nhiều triệu Đô la để có thể nhìn thấy cái chết, kết cuộc cuối cùng đó của công nghệ. Một vài năm trước đây, Hewlett-Packard và Time Warner đã thông báo kế hoạch phối hợp phát triển các công nghệ cho phép một máy truyền hình có thể in ra phiếu mua hàng, chương trình quảng cáo, các loại tạp chí, v.v… chưa một thứ nào được dự kiến trở thành hiện thực.

Các nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng cũng đã giới thiệu một loại máy kết hợp giữa truyền hình và máy vidéo. Tại sao lại không nhỉ? Trên thực tế, loại máy phối hợp này đã được tung ra thị trường nhưng chẳng bán được bao nhiêu! Vẫn đề là người ta không hề muốn mua một máy truyền hình hay vidéo mới một khi các máy cũ ở nhà của họ vẫn còn tốt. Bất hạnh thay cho các nhà sản xuất loại máy phối hợp này là quá hiếm trường hợp mà cả máy truyền hình lẫn máy vidéo của một ai đó lại hư cùng một lúc.

Thế còn lò vi ba thì sao? Nó đã từng được kết hợp với lò điện hay lò ga không? Chưa bao giờ, cũng vì cùng một vấn đề tương tự. Tại sao người tiêu dùng lại phải vứt bỏ đi lò bếp vẫn còn hoàn toàn tốt của mình để đi mua thêm một cái lò phối hợp vi ba-điện-ga cùng lúc?

Hãy xét thử một ví dụ khác nữa. Nếu có hai loại sản phẩm nào đó nên được phối hợp chung lại với nhau thì đó phải là máy giặt và máy sấy. Chắc chắn bạn sẽ mua một loại máy phối hợp hai chức năng có tính hỗ trợ nhau như thế nhưng, dường như chẳng có bao nhiêu người đã mua! Có hai cái máy này riêng rẽ là tiện dụng hơn là một cái phối hợp nhiều. Bạn có thể giặt mớ đồ kế tiếp trong lúc làm khô mớ đồ vừa được giặt xong!

Một trong những khái niệm hội tụ được ưa chuộng khác là ý tưởng “mua cùng một chỗ.” Rất nhiều

công ty đã tốn công tốn sức rất nhiều để làm cho khái niệm này có thể chứng tỏ tính hiệu quả. Một trong những công ty quảng cáo lớn và danh tiếng hàng đầu của thế giới, Saatchi& Saatchi, đã từng mê mệt với ý tưởng có vẻ như tuyệt vời này. Vì vậy, Saatchi& Saatchi đã mua một lô một lốc các công ty thiết kế và tư vấn trong một nỗ lực nhằm thỏa mãn mọi nhu cầu có thể của các khách hàng của mình.

Chẳng bao lâu sau, lỗ lã cứ tăng mãi khiến cho Saatchi& Saatchi buộc phải bán đi các công ty không chuyên về quảng cáo này của mình. Trong thời gian này, cổ phần của họ đã rớt xuống từ 80 USD còn lại chỉ 2 USD vào thời điểm hiện nay (1996).

Bill Gates cũng có một ý tưởng hội tụ khác với một sản phẩm được gọi là Wallet PC. Một thứ kết hợp các vật dụng cá nhân như chìa khóa, thẻ chi trả, thẻ tín dụng, giấy tờ tùy thân, hình ảnh cá nhân và các loại dụng cụ viết.

Nực cười chứ? Đương nhiên, nhưng… các loại phương tiện truyền thông đã làm cho ý tưởng này được chấp nhận bởi một số ít những người chẳng hề đáng cười một chút nào. Sự thật là động lực kinh doanh không phải là hội tụ mà là phân chia.

Khi các sản phẩm hội tụ được giới thiệu ra thị trường chúng chỉ hấp dẫn được một số người tiêu dùng nhỏ bé. Một trong những nhân chứng sống của thực tế này là máy Newton của Apple, một sự phối hợp giữa máy tính, lịch điện tử, máy fax và máy kết nối không dây. Không có mấy sản phẩm mới nhận được nhiều sự chú ý từ giới truyền thông như vậy nhưng, bất hạnh thay cho Apple, chẳng có bao nhiêu máy Newton này được mua.

Một trong những dự đoán hấp dẫn nhất là về sự phối hợp giữa hai ngành truyền hình cáp và dịch vụ điện thoại. Dù sao cả hai hình thức kinh doanh cũng cùng cung cấp dịch vụ của họ qua dây dẫn đến tận nhà các khách hàng. Vậy tại sao lại không kết hợp hai dịch vụ này lại với nhau. Thế là có nhiều công ty đã thử nghiệm việc kết hợp này để thăm dò các khả năng tuyệt vời của nó.

Việc Bell Atlantic đã bỏ ra 32 triệu USD để mua lại Tele-Communication là ví dụ rõ ràng nhất cho ý thức hội tụ này. Thỏa thuận trên không thành nhưng ý thức hội tụ hai lãnh vực trên vẫn còn đó. Các công ty truyền hình cáp vẫn nhắc đến việc nên mua lại các tổng đài điện thoại và ngược lại, các tổng đài điện thoại vẫn mơ đến việc thôn tính một công ty truyền hình cáp.

Bài 12

“Mọi công ty truyền hình cáp ngày nay đều đang lên kế hoạch để giành lấy 10% thị phần của các công ty điện thoại địa phương,” một phó chủ tịch của Bell Atlantic phát biểu. “Chủ tịch của Time Warner dự kiến vào năm 2000, doanh thu về điện thoại của công ty của ông sẽ vượt qua mức 1 tỷ Đô la, tức là khoảng một phần ba tổng doanh thu dịch vụ truyền hình cáp hiện tại của họ.”

Không phải lúc nào các tính năng kỹ thuật khả thi cũng được chấp nhận trên chốn thị trường. Ngoài việc giá thấp, yêu cầu đầu tiên mà người tiêu dùng cần đến ở dịch vụ điện thoại là gì?

Tính đáng tin, đương nhiên. Nếu nhà của bạn bất ngờ bị cháy, bạn cần phải gọi được ngay cho cảnh sát

cứu hỏa – đương nhiên. Gần như không bao giờ đường kết nối điện thoại của chúng ta bị gián đoạn nhưng tín hiệu truyền hình cáp thì vẫn thường bị đứt đoạn.

Nếu vậy, lý do gì lại khiến cho một ai đó không muốn dùng đường truyền điện thoại đang tốt của mình nữa để đổi sang dùng dịch vụ điện thoại qua cáp truyền hình vẫn thường hư hỏng? Chúng ta có thể sống mà không cần cáp truyền hình nhưng chúng ta có thể chết nếu không có đường truyền điện thoại ổn định.

Trong lúc các công ty cung cấp cáp truyền hình muốn mở rộng dịch vụ của họ sang với lãnh vực điện thoại và truyền thông hai chiều thì bản thân ngành công nghiệp cáp này lại đang phân chia ra. Có hơn một triệu người Mỹ ngày nay đang xem các chương trình truyền hình như HBO, CNN, NFL games, Showtime, MTV và các kênh truyền hình khác nữa qua Hệ thống Vệ tinh Kỹ thuật Số và Hệ thống Tín hiệu Trực tiếp.

Hệ thống Tín hiệu Trực tiếp là một hệ thống sinh sau đẻ muộn nhưng lại không được khởi xướng bởi ngành công nghệ cáp mà là bởi Hughes Electronics, một công ty con của General Motors. Điều này là hoàn toàn bình thường, khi các công ty dịch vụ cáp còn đang bận bịu phải nỗ lực để thâm nhập vào thị trường của một ai đó khác, họ còn đâu thời gian rảnh rỗi để mà nhận ra là ngành công nghiệp của mình đang phân chia. Các lãnh đạo của ngành nghề thường không bị vượt qua bởi những sản phẩm của các ngành công nghiệp khác mà lại bị lật đổ bởi chính những sản phẩm trong ngành công nghiệp của mình khi dòng sản phẩm bắt đầu phân chia ra.

Các hệ thống cáp không dây vẫn đang được phát triển. Dịch vụ cáp trước đây vẫn chỉ là dịch vụ cáp. Ngày nay đã phân chia thành ba dòng khác nhau – cáp thường, cáp không dây và Hệ thống Tín hiệu Trực tiếp. Và sẽ còn nhiều nữa sẽ xuất hiện trong tương lai.

Tại sao tính hội tụ kinh doanh lại được chấp nhận quá dễ dàng khi không hề có được một chứng cớ rõ ràng nào về tính hiệu quả? Chính bởi vì quan điểm của các tổng giám đốc điều hành. Họ muốn tin vào tính hội tụ bởi điều này hứa hẹn làm cho tổ chức của họ tăng trưởng về kích cỡ. “Nếu công ty của mình liên kết với một công ty khác nữa, cả hai gộp lại sẽ trở thành một tổ chức có quy mô gấp đôi.”

Theo truyền thống, hội tụ có thể được xem như một sự kết hợp hàng ngang, sự hợp nhất của hai đối tác cân bằng. Hiện nay một hình thức hội tụ mới nữa đang chiếm trọn ý nghĩ của các tổng giám đốc điều hành của các công ty. Điều này được gọi là hợp nhất hàng dọc hay… hội tụ hàng dọc.

Hình thức hội tụ hàng dọc được thể hiện rõ nhất qua việc mua Capital Cities/ABC với giá 19 tỷ USD của Walt Disney. Một cuộc sát nhập của một bên sản phẩm và một bên phân phối. Đó là một sự kết hợp “một cộng một bằng bốn” theo lời của Michael Eisner, tổng giám đốc điều hành Walt Disney.

Suy nghĩ của ông này cũng sai lầm không khác gì bài toán của ông ta. Cạnh tranh mới là động lực cải thiện dòng sản phẩm chứ không phải những thỏa thuận về phân phối bùi tai. Quan điểm của ABC là họ sẽ có được những sản phẩm tốt mà không phải chịu áp lực để có được sản phẩm của Walt Disney. Quan điểm của Walt Disney là sản phẩm của họ sẽ được phân phối mà không phải chịu áp lực để có được những thỏa thuận phân phối của ABC. Bởi vậy, một cộng một chỉ có thể bằng một rưỡi chứ không thể là bốn.

Hãy hỏi Matsushita. Tập đoàn này đã mua MCA, một háng phim lớn, để có được phim cho các bộ máy Panasonic của mình. Tuy MCA đã phát triển mạnh dưới sự quản lý của Matsuchita nhưng tổ chức này lại không nhận được tính cộng lực quý giá mà nó nhắm đến cho các bộ máy Panasonic. Vì vậy họ đã bán công ty phim này lại cho Seagram.

Hãy hỏi Sony. Cùng một suy nghĩ không khác gì Matsushita, họ cũng đã mua lại hãng phim Columbia Pictures. Sau năm năm lỗ lã không ngừng, Sony đã buộc phải bán lại hãng phim này với giá thấp hơn lúc mua 2,7 tỷ USD.

Vậy mà Sony vẫn không chịu từ bỏ việc hội tụ đã mang lại tổn hại rõ ràng cho họ. Noboyuki Idei, chủ tịch mới của Sony, đang dự định tiến hành một bước mở còn rộng hơn nữa. Ông dự định sẽ bước vào lãnh vực phân phối phim ảnh, chương trình truyền hình, nhạc, phần mềm vi tính và các hình thức lập trình khác nữa để lấp đầy những mắt xích còn thiếu giữa hai hoạt động chính của Sony: tạo thành các chương trình và sản xuất máy thể hiện các chương trình.
"Mơ ước của tôi là," ông Idei nói, "san bằng các khoảng trống giữa việc tạo thành sản phẩm và tiêu thụ sản phẩm."

Nhưng… cho dù bạn có gọi đó là san bằng khoảng trống hay mở rộng dòng sản phẩm, hay hội tụ hàng dọc gì gì đi nữa thì đó cũng chỉ là một cách thực hành khác nữa để làm cho một tổ chức trở thành mất định hướng tập trung. Các công ty đã mở rộng dòng sản phẩm cho dù vì lý do gì đi nữa thì các công ty này cũng đang đưa lưng ra để lãnh nhận sự tổn hại từ sự tiến công của các công ty cạnh tranh có định hướng hẹp đang giành lấy những lợi thế từ sự phân chia chứ không từ sự hội tụ.

Nếu đã không thể có một ai dự kiến chính xác được tương lai, làm sao một ai đó có thể chắc chắn hội tụ là không hiệu quả?

Để trả lời phần nào chính xác cho câu hỏi này, tốt nhất là hãy nhìn lại lịch sử để thẩm định. Nếu máy tính là sản phẩm tiêu biểu của nửa sau thế kỷ hai mươi, xe hơi là sản phẩm tiêu biểu của nửa đầu thế kỷ và nếu sự hội tụ là tác động tự nhiên của tiến trình công nghệ, vậy những tương đồng nào mà chúng ta có thể xác định ra giữa hai chủng loại sản phẩm này?

Hầu hết các sử gia đều chấp nhận là xe hơi được tạo thành từ ý tưởng đầu tiên của Kari Benz vào năm 1885, vậy, sau hơn một trăm năm tồn tại và phát triển – xe hơi có từng được hội tụ với một loại phương tiện vận chuyển nào khác không?

Không hề, chắc chắn như thế cho dù không phải ít người đã từng thử làm việc này. Ted Hall đã từng phát triển một loại xe bay với tên gọi Hall Flying Car, một sản phẩm mô hình đã từng được giới thiệu với những dự kiến vĩ đại về tương lai của nó.

Với xe bay, các hệ thống giao thông sẽ trở thành lỗi thời, chuyện kẹt xe sẽ chỉ còn là chuyện của quá khứ, bạn có thể đi đến mọi nơi, bất kể giờ giấc và hoàn toàn tự do. Tất cả các hãng sản xuất máy bay chính ở Mỹ thời đó đều mơ tưởng đến những món lợi nhuận khổng lồ có thể đến từ phát minh độc đáo (!) này của ngài Ted. Và người may mắn trong cuộc đấu giá lúc đó là Convair, hãng sản xuất đã mua được phát minh này của Ted Hall.

Tháng Bảy 1946, Convair hồ hởi giới thiệu một mẫu xe bay hoàn chỉnh với tên gọi là Convair Model 118 ConvAirCar. Ban quản trị của Convair dự đoán một cách hoàn toàn lạc quan dự kiến mãi lực là trên 160.000 xe bay / năm với giá chỉ 1.500 một chiếc cộng phụ phí cho đôi cánh và sẽ được cho mướn rộng rãi ở mọi sân bay trên toàn nước Mỹ.

Bất kể mọi nỗ lực quảng cáo cũng như sự thổi phồng của giới truyền thông, chỉ có hai chiếc ConvAirCar được sản xuất và cho đến nay cả hai vẫn nằm yên trong kho chứa ở El Cajon, California.

Ba năm sau đó, Mounton Taylor giới thiệu một mẫu xe thể thao có thể bay khi lắp cánh và đuôi rời vào, mẫu xe này được gọi là Aerocar. Mẫu xe bay này cũng được thổi kèn gióng trống ầm ĩ một thời gian, thậm chí đến mức Ford Motor Company đã định sản xuất đại trà loại xe độc đáo này. Nhưng định mệnh đã sẵn an bài, cũng như người anh yểu mệnh Flying Car của nó – chẳng có lấy một người mua.

Điều đáng nói là các ý tưởng xấu lại dường như không thể chết. Mới gần đây, chủ tịch Paul Moller của Moller International đã giới thiệu mẫu xe bay M400 Volantor mà công ty này đã tốn hơn hai mươi lăm năm và 25 triệu USD để phát triển. Vị cựu giáo sư về kỹ thuật hàng không này của Viện đại học California ở Davis đã nhận được đến bẩy mươi hai đơn đặt hàng với tiền cọc 5.000 USD cho một xe bay với giá là 800.000 USD chiếc.

Được thiết kế tương tự như một máy bay lên thẳng, chiếc xe bay này được dự kiến là sẽ bốc lên không mà không cần đường lấy trớn. Chiếc Volantor này chưa bao giờ có thể thực sự vận hành trên không nhưng… biết đâu nó lại có thể vận hành trên mặt nước?

Bài 13

Vậy bạn nghĩ sao? Các dòng sản phẩm đã phân chia ra hay hội tụ lại?

Có rất nhiều người khôn ngoan tin vào triết lý cá nhân của họ mà họ gọi là "quy luật đứng giữa." Nếu một nửa số câu trả lời là "đen" và một nửa còn lại là "trắng", vậy câu trả lời chính xác nhất cho trường hợp này phải là "xám."

Vì vậy, người ta vẫn thường chọn lấy sự hội tụ làm câu trả lời cho dù thời gian thực hiện có thể phải kéo dài hơn là mọi người thường tin tưởng. Đó là câu trả lời xám cho câu hỏi về sự hội tụ và đó lại là một câu trả lời thường là sai lầm.

"Cho đến lúc này, khi sự hội tụ đã bị chia thành nhiều hướng khác hẳn với những dự kiến ban đầu," tường thuật của báo Wall Street Journal, "kết quả vẫn còn nằm ở tương lai. Mọi việc vẫn đang tiến triển, các lãnh đạo của các công ty đa ngành nói, sẽ phải tốn thời gian hơn, chi phí nhiều hơn và phức tạp hơn nhiều so với những dự kiến ban đầu."

Đó là một kiểu thể hiện của hội chứng Vietnam. Một khi chúng ta đã quyết định hành động, chúng ta không thể sai lầm. Vì vậy chúng ta sẽ nhân đôi nỗ lực, tự thuyết phục về việc phải trả giá bằng tính đúng đắn của những việc phải làm của chúng ta.

Các dòng sản phẩm đã phân chia ra hay hội tụ lại?

Có thực trái đất đang quay quanh mặt trời như Ptolemy đã nghĩ? Hay mặt trời đang quay quanh trái đất như Copernic đã tin tưởng? Câu trả lời ở giữa sẽ là mặt trời quay quanh trái đất trong một nửa thời gian và trái đất sẽ quay quanh mặt trời trong một nửa thời gian còn lại!

Tư bản chủ nghĩa có đúng là một hệ thống kinh tế tốt hơn dành cho một đất nước? Hay Cộng sản chủ nghĩa mới là tốt hơn? Đi con đường ở giữa đã là một thảm họa kinh tế đối với các đất nước đã đi theo hướng này.

Các dòng sản phẩm đã phân chia ra hay hội tụ lại?

Đứng giữa là điều tệ hại nhất cho cả hai ý thức này. Định hướng tập trung cho một tổ chức đòi hỏi lòng can đảm. Bạn cần phải nhìn thẳng vào mắt của tờ Wall Street Journal và thẳng thắn nói, “anh đã sai.”

Không hề có một con đường ở giữa cho việc này.

4- NHỮNG TÍN HIỆU TÍCH CỰC

Danh sách 500 tổ chức công nghiệp lớn nhất của tờ Fortune là thước đo chính xác nhất về sức khỏe của các công ty Mỹ.

Trong danh sách 500 công ty này,
- 42 công ty lỗ lã trong năm 1988.
- 54 lỗ lã trong năm 1989.
- 67 lỗ lã trong năm 1990.
- 102 lỗ lã trong năm 1991.
- 149 lỗ lã trong năm 1992.

Theo tỷ lệ mất chính xác tăng dần này của thước đo Fortune thì rồi mọi công ty được liết kê trong danh sách Fortune 500 đều sẽ phải chịu lỗ trong năm 1997!

Nhưng vào năm 1993, mọi việc bắt đầu thay đổi. Chỉ còn có 114 công ty trong danh sách 500 này là phải chấp nhận lỗ lã. (dù sao, tỷ lệ các công ty thất bại vẫn là 23%.)

Đến năm 1994, chỉ còn có 40 công ty phải chịu lỗ lã nhưng danh sách 500 công ty hàng đầu này không còn tương tự như những năm trước đó nữa bởi đây là lần đầu tiên các công ty dịch vụ cũng được chọn đưa vào danh sách này.

Một trong những lý do đem lại sự cải thiện này có thể đã đến từ sự thay đổi trong ý thức hoạt động của các công ty. Với cái chết từ trứng nước của ý thức đa dạng hóa tính cộng lực càng lúc càng được nhận định như một chiến lược mũi nhọn, có vẻ đây là một chuyển động theo hướng ngược lại. Đúng thế, các thế giới kinh doanh ngày nay đang dần lấy lại sự định hướng tập trung.

Ở bên dưới sự bốc nổ của các ý thức hội tụ, liên minh và sát nhập, một câu chuyện khác đang được bắt

đầu. Các lãnh đạo kinh doanh khôn ngoan đang lặng lẽ lái dần tổ chức của họ trở lại với sự định hướng tập trung. Một số tin tức gần đây cho thấy xu hướng phát triển này:

Wall Street Journal, số 4 – 5 – 1994: Eastman Kodak Co., trong một nỗ lực tái tổ chức đầy bất ngờ gần đây đã tuyên bố sẽ bán đi công ty thuốc tây lớn Sterling Winthrop của họ và hai công ty nhỏ khác nữa nhằm tập trung trở lại với những hoạt động phim hình chính của mình.

New york Times, số 21 – 6 – 1994: Citicorp, tiếp tục bán đi các tài sản phi chiến lược của họ trong một nỗ lực tập trung vốn và định hướng lại vào các công ty tài chính cốt lõi của mình, tuyên bố đã bán đi công ty I/B/E/S Inc. của họ.

Wall Street Journal, số 29 – 9 – 1994: Cho dù công việc kinh doanh giấy văn phòng của họ đã bắt đầu có dấu hiệu tiến triển, James River Corp. đã quyết định bán đi đơn vị này và cả công cuộc kinh doanh bao bì đang có lời của họ. Công ty ở Richmond này đã quyết định chỉ tập trung vào ngành kinh doanh giấy tiêu dùng chính của họ mà thôi. Các nhà bình luận kinh tế cho rằng đây không phải là một ý tưởng tệ.

Wall Street Journal, 11 – 11 – 1994: Sears, Roebuck & Co., đang tiến hành việc quay trở lại với các ngành kinh doanh bán lẻ cốt lõi của mình, đã quyết định sẽ bán đi 9 tỷ USD cổ phần chi phối của đơn vị bảo hiểm Allstate Corp khổng lồ của họ. Việc loại bỏ đi hoạt động bảo hiểm này sẽ đưa Sears trở lại với hoạt động kinh doanh bán lẻ chính của họ đã có từ năm 1886, khi họ mở ra một công ty nhận đặt hàng qua thư tín. Từ năm 1992 đến nay, Sears đã bán đi các công ty Dean Witter, Discover Corp. và đơn vị kinh doanh bất động sản Coldwell Banker.

Và còn nhiều nữa các tin tức về việc bán đi các công cuộc kinh doanh mở rộng và trở lại định hướng tập trung vào với các công việc cốt lõi của các công ty.
Cuối cùng thì các tổ chức cũng đã quay lại và thực hành điều mà Peter Drucker đã nhắc nhở từ nhiều năm trước đây: “Tập trung là yếu tính của các thành quả kinh tế. Thắng lợi kinh tế đòi hỏi các giám đốc phải tập trung nỗ lực vào chỉ một số ít nhất các hoạt động sẽ đem lại doanh thu lớn nhất… ngày nay, không một nguyên tắc nào khác lại bị lạm dụng thường xuyên như nguyên tắc căn bản về sự tập trung… quan niệm ngày nay dường như là “hãy làm mọi thứ, mỗi thứ một ít.”

“Chúng tôi đã vướng phải một số vấn đề thực sự là vấn đề,” một thành viên hội đồng quản trị của Colgate-Palmolive đã nói. “Có thể là chúng tôi đã thử quá nhiều thứ trong những năm vừa qua với những sản phẩm mới, với những thay đổi trong sản xuất và cả trong tổ chức. Có lẽ chúng tôi đã có quá nhiều hoạt động đến mức không còn tập trung được vào những công cuộc kinh doanh chính của mình. Bây giờ chúng tôi cần phải tái định hướng tập trung lại.”
Bạn nghe có tương tự như tình trạng của một công ty nào đó mà bạn biết không? Kinh nghiệm đã dạy cho tôi biết rằng việc này đang tồn tại trong hầu hết các công ty Mỹ ngày nay.

Quá nhiều các tổ chức ngày nay đã mở rộng quá lớn mà đi sâu lại quá cạn. Có thể công thức hoạt động này sẽ chứng tỏ hiệu quả trong một thời kỳ có ít các công ty kinh doanh hơn và ít lực cạnh tranh hơn. Nhưng thời kỳ đó không thể là trong lúc này. Một công ty ngày nay cần phải định hướng tập trung thật hẹp để có thể cạnh tranh trong một chốn thị trường đang nhanh chóng trở thành toàn cầu hóa.

TRW là một ví dụ tốt cho ý thức này. Đã từng là một tập đoàn với hơn tám mươi công ty kinh doanh khác nhau, TRW đã bán đi hơn nửa số công ty đã có của họ. Phó Chủ tịch William Lawrence của TRW đã nói, “những từ chính của thập niên 1990 phải là tập trung và linh động hóa.”

Union Carbide là một ví dụ đáng nói khác nữa. Trước thảm họa Bhopal đã xảy ra mười năm trước, Union Carbide có hơn 110.000 nhân viên và bán ra hơn mười tỷ USD các loại pin Eveready và vô số các loại hóa chất công nghiệp khác. Sau thảm họa Bhopal mọi việc bắt đầu trở thành tồi tệ.

“Chúng tôi có quá nhiều ngành kinh doanh khác nhau cùng cạnh tranh lẫn nhau để giành lấy vốn liếng cũng như sự quan tâm của ban quản trị,” tổng giám đốc điều hành Robert Kennedy của Carbide từ năm 1986 nói. Vì vậy Kennedy đã bán đi các công cuộc kinh doanh không cốt lõi của tập đoàn như pin và các công ty sản phẩm tiêu dùng để giảm số nợ hiện có của họ xuống còn dưới một tỷ USD, ông cũng cùng lúc cắt giảm hơn 90% biên chế của tập đoàn. Ít hơn lại là nhiều hơn. Một nửa ổ bánh thôi nhưng được tập trung là tốt hơn cả cái bánh chia nhỏ thành nhiều lát rải rác ở khắp nơi.

Bài 14

Tập đoàn dược phẩm Merck đã mua lại Medco, một công ty quản lý lợi nhuận ngành dược với mục tiêu là bộ phận này sẽ thực hiện hiệu quả việc cắt giảm chi phí của các hệ thống phân phối dược phẩm của Merck. Nhưng cùng lúc Merck cũng đang bán đi các công ty ngoài ngành dược của mình như Calgon Vestal Laboratories (bán cho Bristol-Myers Squibb với giá 261 triệu USD) và Calgon Water Management (bán cho English China Clays với giá 308 triệu). Họ cũng bán đi cả công ty hóa chất Kelco của mình cho Monsanto với giá 1,1 tỷ USD.

Dù sao cũng còn lại một công ty không phải dược phẩm được Merck giữ lại, công ty Hubbard Farms, một trại nuôi gà tây. Bạn có muốn đánh cá là con gà tây này rồi cũng sẽ nhanh chóng được đưa lên bàn mổ không?
Ở đây còn có cả những tín hiệu tích cực đã đến từ ngành ngân hàng nữa. Trong thời gian gần đây chúng ta có thể nhận thấy các ngân hàng không ngừng nói về sự định hướng tập trung của họ. Thời “là mọi thứ dành cho mọi người” dường như đã qua rồi đối với ngành ngân hàng. Sau biết bao nhiêu nỗ lực để chống lại sự giới hạn của đạo luật Glass-Steagall, điều luật đề ra những giới hạn đối với hoạt động của các ngân hàng thương mại được quốc hội Mỹ thông qua từ năm 1933. Ngày nay, tự mình, các ngân hàng đang tự nguyện giới hạn các thị trường mục tiêu của họ lại.

Những tín hiệu tích cực còn đến cả từ Châu Âu nữa, miền lục địa trước đây vẫn luôn khuyến khích các công ty của nó đa dạng hóa đến hết mức có thể. Volvo, công ty lớn nhất Thụy Điển, đang giảm bớt các hoạt động bên lề của họ lại để tập trung trở lại vào vai trò chính của mình, một nhà sản xuất xe hơi và xe tải, qua việc bán đi 26% cổ phần của Hertz và 44% cổ phần của Cardo, một công ty đầu tư, mà họ đang nắm giữ.
Các công ty như Volvo không hề nhận được chút lợi ích nào từ các bài báo chuyên ngành đã nhận định là Volvo cần phải mở rộng hoạt động của mình giành lấy 1% thị phần thương mãi thế giới để có thể tiếp tục sống còn và phát triển. Trong nhiều năm, giới truyền thông luôn khuyến khích Volvo tiếp nhận thêm các công ty mới, họ đã làm theo để rồi lãnh nhận những thảm họa như đã xảy ra sau khi họ liên doanh với Renault.

Tự thân của 1% thị phần thế giới không thể làm cho một công ty trở thành mạnh mẽ, một điều hoàn toàn phụ thuộc vào việc công ty này đã định hướng tập trung ra sao. Volvo đã định hướng tập trung trở lại vào "tính an toàn," một thuộc tính đầy lợi ích và sức mạnh mà mọi nhà sản xuất xe hơi đều thèm muốn. Phần chia của thị trường ở đây không phải là những người lái xe mà là phần chia nhận thức. Về thị phần nhận thức của một công ty, Volvo có một phần chia nhận thức ngoại cỡ.

Tata Iron & Steel, công ty lớn nhất Ấn Độ, là một ví dụ minh họa tốt về các vấn đề mà các công ty của thế giới thứ ba đang phải đối mặt. Với tổng doanh thu năm trên 5 tỷ USD nhưng Tata không phải là một công ty thuần nhất mà là một tập hợp bao gồm bốn mươi sáu công ty sản xuất ra đủ mọi thứ sản phẩm từ trà cho đến xe tải, từ mỹ phẩm cho đến phần mềm máy tính.

Giấc mơ của Tata là trở thành một tay chơi quan trọng trên thị trường xe khách. Điều này có hiện thực chăng? Chắc chắn, một khi Tata còn nhận được sự hỗ trợ ngấm ngầm từ chính phủ Ấn để loại bỏ các đối thủ cạnh tranh. Có nghĩa là phải có nhiều quy định mới nữa của chính phủ và ngành thuế quan để có thể loại bỏ hoàn toàn sự cạnh tranh. Một điều mà một đất nước như Ấn Độ không nên và cũng không cần phải thực hiện.

Ratan Tata, chủ tịch mới của Tata, có vẻ như hiểu được bản chất của vấn đề khi ông nói: "Nhiệm vụ đáng nói nhất của chúng tôi hiện nay là phải tái định hướng tập trung lại, chúng tôi phải tái cấu trúc lại và loại bỏ đi các ngành kinh doanh không phải là cốt lõi của mình." Ông này muốn là tập đoàn của mình sẽ là lãnh đạo thị trường trong một số ngành công nghiệp lớn như xe tải, xe hơi, dịch vụ vi tính, sắt thép, cầu đường và cũng là tiên phong trong ngành viễn thông và đa truyền thông. Nghe có vẻ như là một công ty đang cố ăn cho trọn một miếng bánh quá lớn so với miệng của họ.

Các trường hợp tương tự gần như có thể được nhận thấy rõ ràng trong hầu hết mọi quốc gia đang phát triển. Tầm mức nhỏ bé của các đất nước này (căn cứ theo sức mạnh kinh tế) và các kiểu hàng rào thuế quan do họ đặt ra đã cùng nhau tạo thành những công ty gần như hoàn toàn mất định hướng tập trung trên các thị trường quốc tế. Để các công ty ở các đất nước này có thể tiếp tục phát triển và tồn tại trong môi trường toàn cầu hóa phải cần đến những thay đổi thực sự và hoàn toàn.

Trên đây là những dấu hiệu tích cực mới xẩy ra gần đây ở nhiều cuộc liên doanh. Trên thực tế, có hai hình thức liên doanh: cái tốt và cái xấu.

Những cuộc liên doanh xấu là những cuộc liên doanh nhắm vào mục tiêu bao phủ thị trường hay tự làm cho phù hợp với thị trường. Đó là các cuộc liên doanh kết hợp hai công ty với hoạt động khác nhau nhằm mục tiêu tăng trưởng số lượng hoạt động của mình.

Như việc một công ty chuyên về các sản phẩm cao cấp liên doanh với một công ty chuyên về sản phẩm bình dân. Hay cũng có thể như việc liên doanh của một công ty truyền hình cáp với một tổng đài điện thoại. Hay như trong ngành công nghiệp giải trí, có thể kết hợp một công ty sản xuất chương trình với một công ty sản xuất máy thể hiện chương trình hay một công ty phân phối. Những kiểu phối hợp này, về lâu về dài, chẳng thể nào chứng tỏ được hiệu quả thành công.

Những cuộc liên doanh tốt là những cuộc liên doanh nhắm vào mục tiêu chi phối thị trường. Trên lý

thuyết, đó là một liên doanh lý tưởng sẽ kết hợp hai công ty đối thủ trực tiếp lại với nhau tuy việc liên doanh tương tự không mấy khi làm hài lòng Bộ Tư pháp Mỹ (vi phạm luật chống độc quyền). Mỗi công ty với 50% thị phần, cả hai kết hợp lại với nhau và chi phối hoàn toàn một thị trường.

Với cách liên doanh này, các công ty có thể đạt được mức độ chi phối thị trường cao bằng cách liên doanh với một đối thủ cạnh tranh trực tiếp có cung ứng phù hợp với sản phẩm hay dịch vụ mà họ cung cấp. Một số cuộc liên doanh gần đây theo xu hướng phát triển này bao gồm:

- Lockheed liên doanh với Martin Marietta để tạo thành Lokheed Martin, công ty sản phẩm quốc phòng lớn nhất thế giới.

- Cineplex Odeon liên doanh với Cinemark USA để tạo thành chuỗi rạp chiếu phim lớn nhất thế giới.

- Interstate Bakeries mua Continental Baking để trở thành nhà sản xuất bánh mì lớn nhất nước Mỹ.

- Crown Cork & Seal tiếp nhận CarnaudMetalbox với chi phí gần 54 tỷ USD để trở thành công ty bao bì lớn nhất thế giới.

- Glaxo mua Wellcome với giá hơn 14 tỷ USD để trở thành công ty dược phẩm lớn nhất thế giới.

Trên đây mới chỉ là một số ít các cuộc liên doanh theo xu hướng phát triển này.

Nhưng phải nói chuỗi liên doanh ngoạn mục nhất đã xẩy ra là việc liên doanh được khởi động bởi Rick Scott với việc mua hai bệnh viện lớn nhất ở El Paso, Texas. Tám năm sau, công ty của ông này trở thành nhà cung cấp dịch vụ sức khỏe cá nhân lớn nhất nước Mỹ với 326 bệnh viện và hơn 100 trung tâm phẫu thuật ngoại trú trên toàn nước Mỹ.

Việc một cuộc liên doanh được xác định là tốt hay xấu phụ thuộc hoàn toàn vào tác động tăng trưởng hay giảm thiểu mức độ định hướng tập trung của nó đối với một công ty. Liên doanh với một công ty tương tự như mình làm gia tăng mức độ định hướng tập trung của sự kết hợp tổng lực. Liên doanh với một công ty khác biệt với mình làm giảm thiểu đi tính tập trung có sẵn.

Trước đây người ta vẫn thường nhận thức là thà có hai việc kinh doanh tầm tầm còn hơn là chỉ có một việc kinh doanh hoàn toàn tốt. Nhưng nhận thức đó ngày nay đang thay đổi.

Andrew Grove, tổng giám đốc điều hành của công ty trị giá 10 tỷ USD, Intel, đã kết luận về suy nghĩ của hầu hết các tổng giám đốc điều hành hiện nay: “Tôi thà là đặt mọi quả trứng mà mình có vào chung trong một giỏ rồi dành mọi thời gian của mình để xét xem đó có thật là một cái giỏ đúng hay không còn hơn là cố gắng đặt cho bằng được mỗi quả trứng vào một giỏ riêng.”

Làm sao để đặt mọi quả trứng mà bạn có vào chung trong một cái giỏ là tất cả những gì mà cuốn sách này nhắm đến.

Bài 15

5- NHỮNG TÍN HIỆU TÍCH CỰC TỪ MẶT TRẬN BÁN LẺ

Nếu bạn muốn là một chuyên gia dự kiến các xu hướng phát triển, hãy đi xem phim, nghe nhạc và để ý đến thị trường bán lẻ. Đặc biệt là thị trường bán lẻ.

Không một phân đoạn thị trường nào lại nhạy cảm với xu hướng phát triển cho bằng các nhà bán lẻ. Thị trường bán lẻ chi phối các xu hướng phát triển. Vậy thị trường bán lẻ đang phát triển theo hướng nào. Thời kỳ của các nhà bán lẻ tổng hợp dường như đã qua. Lúc này là thời của ý thức Chuyên biệt hóa.

Mới chỉ vài chục năm trước đây, các nhà bán lẻ tổng hợp với các cửa hàng trung tâm chi phối hoàn toàn thị trường bán lẻ. Khắp nơi, mọi người đua nhau mở ra những cửa hàng trung tâm khổng lồ với đủ mọi loại sản phẩm từ thực phẩm tươi cho đến các loại công vụ văn phòng. Chỉ ở New York không thôi, chúng ta có thể đếm được đến hàng trăm.

Ngày nay, phần lớn các cửa hàng trung tâm này đã biến mất, một số vì phá sản và một số khác vì không thu hút được vốn để tái đầu tư.

Điều gì đã gây ra sự sa sút này của các cửa hàng trung tâm?

Dư luận nhanh chóng đổ tội cho tự thân các cửa hàng này. Họ đã quá coi thường dịch vụ khách hàng. Họ không theo kịp đà phát triển. Giá cả của họ không còn phù hợp. Quản lý tồi. Và còn nhiều nữa. Ở một mức độ nào đó thì tất cả những nhận định trên có thể đều là sự thật. Nhưng có phải vì vậy mà khách hàng của các cửa hàng trung tâm này không còn màng đến việc mua sắm nữa?

Đương nhiên là không phải vậy. Ngày nay hầu hết mọi người thường tìm đến mua sắm ở các cửa hàng chuyên môn. Không phải các cửa hàng trung tâm đã tự chúng gây thành sự sa sút. Những cửa hàng chuyên môn đã gây ra điều đó. Định hướng tập trung đã gây ra điều đó.

Đó là một trong những nguyên tắc căn bản trong kinh doanh, đối thủ nào định hướng tập trung cao hơn sẽ thường giành phần chiến thắng. Bạn có thể ứng dụng nguyên tắc trên cho việc kinh doanh của bạn. So với đối thủ cạnh tranh trực tiếp của bạn, công ty nào định hướng tập trung cao hơn? Các lợi thế cạnh tranh thường sẽ đứng về phía đối thủ có định hướng cao hơn.

Wal-Mart có phải là nguyên nhân tạo thành sự sa sút này của các cửa hàng trung tâm? Hoàn toàn không phải, mặc dù Wal-Mart đã quét gần như sạch các cửa hàng có thể tạm gọi là cửa hàng trung tâm yếu kém ở nhiều địa phương nhưng đó đều là các cửa hàng ở các thành phố hay thị trấn nhỏ. Lúc này đây (1996) họ mới bắt đầu nhắm đến những thành phố lớn và họ cũng sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh của các cửa hàng chuyên môn định hướng cao đã từng làm cho tất cả các cửa hàng trung tâm ở các thành phố lớn phải khốn đốn.

Sự khốn đốn này của các cửa hàng trung tâm đã bắt đầu từ hơn mười năm trước chứ không phải chỉ mới đây. Từ đó đến nay không biết bao nhiêu tên tuổi lớn, các cửa hàng trung tâm vĩ đại với hàng ngàn mặt hàng tập trung vào cùng một chỗ đã bị các cửa hàng chuyên môn nhỏ bé như hợp sức cùng nhau

đẩy các ông khổng lồ này phải đi đến chỗ biến mất.

Tên tuổi thôi là chưa đủ một khi thủy triều không lên cùng chiều với bạn. Chúng ta đang bước vào thời đại của những nhà chuyên nghiệp. Các cửa hàng với đủ mọi thứ loại hàng hóa dường như chỉ đang sống với những gì đã qua.

Sears đã từng đúng là tên tuổi danh tiếng lẫy lừng, họ cũng đang sống trong quá khứ bởi đang cố cưỡng chống lại xu hướng phát triển chuyên nghiệp hóa. Đã cả trăm năm qua, Sears vẫn luôn mở rộng các hoạt động của họ. Năm 1886 là năm mà Sears gởi đi qua thư tín những cuốn biểu mẫu sản phẩm đầu tiên của họ. Năm 1925, Sears mở ra cửa hàng bán lẻ đầu tiên của mình. Sáu năm sau nữa họ thành lập nên công ty bảo hiểm Allstate Insurance, đầu tiên họ chỉ bảo hiểm cho xe hơi nhưng rồi dần mở rộng sang bảo hiểm tài sản, tại nạn, nhân thọ và ngay cả bảo hiểm cho các món nợ!
Năm 1959, Sears thành lập Homart Development Co. và bắt đầu phát triển các trung tâm mua sắm. Năm 1981, Sears mua Dean Witter Reynolds, một công ty mua bán cổ phiếu, và Coldwell Banker, một công ty kinh doanh bất động sản. Trong thập nên 1980, Sears đã mở ra các trung tâm tài chính ở nhiều cửa hàng bán lẻ của mình, một chiến lược "từ vớ chân cho đến cổ phiếu" đáng hổ thẹn. Sears cũng còn tiếp tục, trong thập niên này, mở ra các cửa hàng Sears Business Systems Center để bán máy tính và phần mềm.

Mọi việc bắt đầu trở chiều từ năm 1986 khi họ bắt đầu tung ra loại thẻ tín dụng Discover trên toàn nước Mỹ. Các nhà phân tích chứng khoán bắt đầu nhắc nhở rằng Sears và Roebuck nên tự chia nhỏ ra thành các công ty có giá trị độc lập hơn là cứ mãi là một tập hợp những phần của một nhà bán lẻ khổng lồ.

Thực tế đã buộc Sears phải bán đi công ty kinh doanh bất động sản Coldwell Banker của họ. Năm 1992 bán đi Dean Witter bao gồm cả loại thẻ tín dụng Discover. Năm 1993, Sears đóng cửa một loạt các trung tâm Sears Business Systems Center. Cùng lúc họ cũng bán lại nhiều hoạt động khác đã từng được mở rộng trước đây.

Kích cỡ không phải là yếu tố quyết định tạo nên một công ty có lợi nhuận. Định hướng mới là yếu tố quyết định. Lợi nhuận âm kéo dài chính là điều đã buộc Sears phải thu hẹp định hướng của họ lại chứ không phải sự định hướng tập trung. Sau khi bán đi những gì cần phải bán, Sears vẫn còn lại là một công ty bán lẻ khổng lồ với tám trăm cửa hàng trung tâm và một ngàn hai trăm cửa hàng chuyên doanh bao gồm công ty bán xe Western Auto Supply Company và các cửa hàng chuyên doanh sản phẩm gia dụng Homelife. Họ đã định hướng nhưng vẫn chưa thể hiện đủ mức độ tập trung cần phải có.

Vố số các cửa hàng chuyên doanh với định hướng tập trung hẹp đã ra đời để thay thế các cửa hàng trung tâm. Limited định hướng vào trang phục cao cấp dành cho phụ nữ đi làm. Gap tập trung vào trang phục thường dành cho giới trẻ. Victoria's Secret tập trung vào đồ lót phụ nữ cao cấp…

Phần lớn những nhà quan sát môi trường bán lẻ đều kết luận là thời đại của các cửa hàng trung tâm đã qua. Những cửa hàng tạp phẩm cao cấp còn lại sẽ phải nỗ lực tồn tại bằng cách cắt giảm chi phí đến mức tối đa như có thể. Sẽ còn nhiều cửa hàng đa ngành nữa lâm vào cảnh phá sản.

Không phải là toàn bộ các cửa hàng trung tâm đều không thể thành công. Có nhiều cửa hàng loại này

đã gặt hái được thành công. Trong một ngành công nghiệp đang xuống dốc, một số ít sống sót có thể gặt hái được thành công to lớn. Một ngành công nghiệp đang xuống dốc sẽ hầu như không có các đối thủ cạnh tranh mới.

Ví dụ như việc cưỡi ngựa chẳng hạn, tuy việc vận chuyển bằng ngựa đã bị thay thế hoàn toàn với việc ra đời của xe hơi nhưng giá của các loại sản phẩm trang bị cho phương tiện vận chuyển này như yên, cương không hề giảm xuống mà còn tăng cao đến mức chóng mặt. Lý do là lực cạnh tranh trở thành quá thấp trong một thị trường quá nhỏ bé. Như ở trong vùng New York chẳng hạn, bạn phải mua hai đôi giầy cho ngựa (móng sắt) bằng với giá của hai đôi giầy dành cho xe hơi (vỏ xe) – nhưng những chiếc vỏ xe lại tồn tại lâu dài hơn những cái móng ngựa nhiều lần.

Một trong số ít các cửa hàng trung tâm đã vượt qua được cơn giông này là Nordstrom. Nhà bán lẻ đã chín mươi bốn tuổi này của Seatle đã mở ra con đường máu định hướng vào ý thức của những khách hàng của các cửa hàng trung tâm bằng cách nhấn mạnh đến “dịch vụ.” Không lẽ dịch vụ lại không phải là một yếu tố của ý tưởng cửa hàng trung tâm sao? Tại sao các cửa hàng khác lại không làm như Nordstrom đã làm?

Câu trả lời là không bởi chẳng còn có bao nhiêu người còn có ý muốn đi mua sắm ở một nơi bán đủ mọi thứ thượng vàng hạ cám.

Trong khi các cửa hàng đa doanh đang mất dần tầm quan trọng của họ thì các cửa hàng chuyên doanh bắt đầu nở rộ. Một chuỗi cửa hàng loại này có thể được xem là hình mẫu của hầu hết các loại cửa hàng còn lại, đó là Toys “R” Us. Ngày nay (1996), chuỗi cửa hàng này có 618 cửa hàng và lượng bán ra của họ chiếm 22 % tổng số đồ chơi được tiêu thụ trên toàn nước Mỹ.

Tại sao trong tình hình suy thoái của các cửa hàng trung tâm, một “siêu” siêu thị dành cho trẻ em lại có thể phát triển mạnh mẽ? Câu trả lời rõ ràng nhất là vì họ, Toys “R” Us, đã không mở rộng hết mức các giòng sản phẩm dành cho trẻ em mà chỉ tập trung định hướng của họ vào đồ chơi cho trẻ em.

Toys “R” US là một chuỗi các cửa hàng chỉ bán đồ chơi trẻ em có giảm giá. Nói cách khác, họ đã thu hẹp định hướng của họ lại chỉ trong phạm vi đồ chơi. Đúng là không bình thường so với xu hướng phát triển chung nhưng cũng hết sức hiệu quả. Vì vậy cũng không lạ lùng gì khi tạp chí Forbes đã gọi ông chủ của chuỗi cửa hàng này là nhà bán lẻ sáng giá nhất trong thế hệ của ông.

Mô hình bán lẻ của Toys “R” Us có thể được gói gọn trong công thức sau:

1- Thu hẹp định hướng. 2- Trữ lượng sâu. 3- Mua rẻ. 4- Bán rẻ. 5- Thống trị dòng sản phẩm.

Chúng ta hãy mổ xẻ năm bước của công thức này một cách chi tiết hơn.

Bài 16

Thu hẹp Định hướng

Đây là bước khó khăn nhất bởi khái niệm này đi ngược lại với cảm nhận của hầu hết các chủ doanh nghiệp và lãnh đạo, những người đang tìm mọi cách để mở rộng các dòng sản phẩm cung ứng của mình. Nếu bạn muốn phát triển nhanh chóng, bạn cần phải cung cấp ít dòng sản phẩm hơn? Làm sao có thể như vậy? Dưởng như rõ ràng là muốn phát triển nhanh chóng, bạn cần phải cung cấp nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn nữa.

Những gì rõ ràng là thực tế đó lại cũng là không thật. Trong kinh doanh, nhiều hơn có nghĩa là ít hơn và ít hơn cũng có nghĩa là nhiều hơn. Nếu bạn muốn lớn mạnh nhanh chóng, trước hết bạn cần phải thu hẹp dòng sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung ứng lại. Và nếu bạn đang thành lập một công ty, bạn phải cung ứng một dòng sản phẩm hẹp hơn là những gì đang bầy bán trong các cửa hàng nhiều lần.

Lấy ví dụ về dòng sản phẩm gia dụng, bằng cách chỉ tập trung vào đồ gia dụng không thôi – Gordon Segal và vợ ông, Carole, đã tạo dựng nên một công ty đáng nể. Họ mở ra cửa hàng đầu tiên của mình chỉ bán có các loại bàn thiết kế theo phong cách châu Âu được trưng bầy trong các thùng chứa và kiện hàng (crate và barrel). Cách trưng bày đó cũng được dùng làm tên cho cửa hàng của họ – Crate & Barrel.

Ngày nay họ sở hữu năm mươi lăm cửa hàng Crate & Barrel với doanh thu hàng năm vào khoảng 275 triệu USD.

Với giầy thể thao. Các cửa hàng giầy truyền thống bán đủ các loại giầy khác nhau nhưng cửa hàng giầy thành công nhất ở Mỹ là cửa hàng Foot Locker chuyên bán giầy thể thao. Đó là một chuỗi hơn một ngàn năm trăm cửa hàng chuyên bán giầy thể thao trên toàn nước Mỹ với doanh thu hơn 1,6 tỷ USD / năm, dự kiến của họ là cho đến cuối thập niên 1990 sẽ mở ra thêm một ngàn cửa hàng nữa.

Từ nhiều năm qua, tại mỗi thành phố ở nước Mỹ đều có vô số các quán cà phê bán đủ mọi thứ từ hamburger cho đến các loại bánh thời thượng khác. Và Starbucks đã làm gì? Họ mở ra một quán cà phê chỉ bán duy nhất có cà phê mà thôi, đủ loại cà phê khác nhau. Thật đáng ngạc nhiên.

Ngày hôm nay Starbucks đã trở thành một gia sản khổng lồ của Howard Shultz. Trong năm vừa qua (1995), Starbucks thu về hơn 285 triệu Đô la từ 425 quán cà phê thuộc sở hữu của công ty. Hiện nay họ đã có 680 quán và dự kiến sẽ có 2.000 quán vào năm 2000 khi Starbucks đã trở thành một công ty trị giá một tỷ USD.
Với kiếng đeo mắt, bạn có thể thấy các cửa hàng kính mọc lên ở bất cứ nơi đâu, từ các ki ốt bé nhỏ cho đến các cửa hàng khổng lồ trong các siêu thị. Không thành vấn đề, Sunglass Hut International đã mở ra hơn một ngàn bốn trăm cửa hàng kính chỉ chuyên bán các thương hiệu cao cấp như Oakley, Armani, Revo… (hiện nay, hơn 30% tổng số kinh bán ra trên thị trường Mỹ được bán ra từ các cửa hàng chuyên doanh này.)

Những người phản đối ý tưởng định hướng hẹp có thể đưa ra các công ty như Amway, với mãi lực 3,5 tỷ USD / năm để làm bằng chứng chống lại. Đúng là Amway đã bán đủ mọi thứ nhưng ngoại trừ các thứ bồn rửa nhà bếp, đó chính là định hướng tập trung của họ. Đó là điểm độc đáo của hệ thống marketing đa cấp của họ.

Bạn không cần phải định hướng vào đủ mọi thứ để thành công nhưng bạn cần phải định hướng tập trung vào một thứ gì đó.

Trữ lượng Sâu

Bước thứ hai của công thức Toys “R” Us là trữ lượng thật sâu. Một cửa hàng trung tâm có thể có đến ba ngàn món đồ chơi để bán trong dịp lễ Giáng Sinh. Toys “R” Us thường xuyên có đến mười tám ngàn món đồ chơi ở cửa hàng của mình. Tính đa dạng là một trong những lý do khiến cho một trên năm món đồ chơi trong tổng số bán ra được mua tại những cửa hàng Toys “R” Us.

Tính đa dạng và giá rẻ cũng là lý do làm cho một trên năm băng vidéo trong tổng số cho mướn là được mướn từ các cửa hàng của Blockbuster Video. Trong khi một cửa hàng bình thường khác thường có khoảng một ngàn tựa băng trong danh mục thì Blockbuster có đến hơn năm ngàn.

Trữ lượng sâu là một khái niệm kinh doanh quan trọng và là một kết quả trực tiếp của bước một, thu hẹp định hướng. Nếu dòng sản phẩm của bạn là rộng, trữ lượng của bạn không thể sâu. Ngay cả những cửa hàng trung tâm lớn nhất cũng không thể tồn trữ đến mười tám ngàn món đồ chơi như Toys “R” Us.

Trữ lượng sâu chính là lý do đã làm cho những kẻ đến sau như Toys “R” Us và Bolckbuster Video có thể thống trị dòng sản phẩm. Thường thì những công ty đi tiên phong trong một dòng sản phẩm sẽ trở thành lãnh đạo thị trường. (Herzt là công ty cho mướn xe đầu tiên và đã trở thành lãnh đạo của thị trường này. H&R Block là công ty dịch vụ thuế thu nhập đầu tiên và họ cũng đã trở thành lãnh đạo của thị trường này.)

Nhưng những người đi tiên phong trong thị trường cho mướn băng vidéo đã không thể thực hiện được điều này. Những cửa hàng cho mướn băng đầu tiên chỉ là các hoạt động gia đình hay chỉ là một hoạt động được thêm vào trong các cửa hàng thuốc tây, tạp hóa, v.v…

Trước đây chúng ta vẫn thường mua bánh rán ở các cửa hàng bánh mì hay tạp hóa cho đến khi Dunkin’ Donuts xuất hiện và rồi thống trị lấy dòng sản phẩm này. Trong hầu hết các trường hợp, các cửa hàng chuyên doanh thường có một lượng sản phẩm được tồn trữ sâu. Trong lúc các cửa hàng bánh mì hay tạp hóa bình thường chỉ có khoảng bốn hay năm loại bánh rán thì các cửa hàng Dunkin’ Donuts cung ứng đến hơn năm mươi loại khác nhau.

Các tên tuổi lớn như Sears đã mắc phải một sai lầm điển hình khi chọn máy tính để mở rộng thêm dòng sản phẩm của họ. Sau khi quyết định này đã không thể chứng tỏ hiệu quả mong muốn, ông khổng lồ của ngành bán lẻ này đã mở ra các cửa hàng Sears Business Systems Center để bán máy tính. Bước chuyển này của Sears đã trở thành một thảm họa cho thương hiệu này.

Trong trường hợp này, đó là một kiểu suy nghĩ rất bình thường của các công ty lớn khi muốn gọi các cửa hàng mới của mình là gì đó thay vì chỉ đơn giản là máy tính. Tại sao họ lại phải tự giới hạn lại với chỉ máy tính trong khi họ có thể cùng lúc bán ở các cửa hàng này đủ loại sản phẩm khác như máy in hay các thiết bị văn phòng khác?

Nhưng tương lại của ngành bán lẻ ngày nay lại thuộc về nhưng chuỗi cửa hàng với định hướng hẹp chứ

không phải mở rộng.

Sears cũng như các cửa hàng bán lẻ máy tính đầu tiên đã không thông hiểu đưọc khái niệm trữ lượng sâu của Toys “R” Us. Và kết quả là họ đã thất bại trước nhưng kẻ đến sau như ComputerLand hay BusinessLand.

Vậy làm sao các cửa hàng nhỏ khác có thể cạnh tranh với một cửa hàng chuyên doanh kiểu Toys “R” Us? Chỉ có một cách là phải có trữ lượng sâu hơn. Khi bạn thu hẹp định hướng của mình lại và có một lượng sản phẩm được tồn trữ sâu hơn, bạn sẽ trở thành đáng nể hơn nhờ điều này.

Mua rẻ

Trong lúc hầu hết các nhà bán lẻ khác đều kiếm lời từ việc bán sản phẩm, Toys “R” Us lại kiếm lời từ việc mua sản phẩm. Một khi bạn có thể bán đến hai mươi phần trăm tổng số đồ chơi được bán ra của cả nước, bạn có một lợi thế to lớn để trả giá và mua được rẻ nhất. Thậm chí bạn còn có thể yêu cầu riêng cho loại sản phẩm mà bạn bán.

Đám mây đen đang đe dọa chân trời của Toys “R” Us là Wal-Mart. Trong lúc Toys “R” Us phải nhìn thị phần của mình tụt giảm từ 25% vào năm 1989 xuống còn khoảng 22% vào lúc này (1996) thì thị phần trên thị trường đồ chơi trẻ em nội địa Mỹ của ông khổng lồ ở Bentonville này lại phát triển theo chiều ngược lại.

Trong cùng thời gian trên, Wal-Mart tăng trưởng gần như gấp đôi thị phần của họ, lên đến khoảng 16%. Một thị phần 16% cùng với khả năng mua rẻ đặc biệt của Wal-Mart là một mối đe dọa rõ ràng đối với ban quản trị của Toys “R” Us.

Khi bạn mua được rẻ, bạn hoàn toàn có thể bán rẻ hơn các đối thủ của mình. Bán rẻ hơn nhưng vẫn đạt được lợi nhuận kếch xù.

Lợi nhuận trung bình của Toys “R” Us là vào khoảng 45% nhưng thay đổi tùy theo mặt hàng. Với các sản phẩm giá cao, lợi nhuận của họ thấp hơn rất nhiều so với các sản phẩm rẻ tiền hơn.

Đó là một kiểu định giá theo kiểu “cán cạo và dao lam.” Những bộ máy chơi game là cán cạo với phần lời thật thấp và các đĩa trò chơi là dao lam với tỷ lệ lợi nhuận cao hơn nhiều.

Nếu bạn đủ lớn, bạn không cần phải cạnh tranh bằng giá bán bởi bạn có thể đạt được mức chiết khấu cao hơn từ nhà cung cấp. Ngoài ra bạn còn có thể yêu cầu nhà cung cấp sản xuất các mẫu đặc biệt cho riêng bạn.

Bài 17

Bán rẻ

Tự thân việc mua rẻ đã tạo thành vế thứ hai của phương trình định giá, mua rẻ hơn và vì thế cũng có thể bán rẻ hơn. Với phương trình định giá này, bạn có thể tạo thành những áp lực khổng lồ lên các đối thủ cạnh tranh.

Chỉ bán rẻ không thôi là chưa đủ, như các đối thủ của Toys "R" Us đã từng phải đối mặt khi chỉ thực hành vế thứ hai này. Cả Child World và Kiddie City đã liên tục bán giảm giá trong nhiều năm qua mà chẳng thể giành được lợi thế trước Toys "R" Us. Lý do thật đơn giản, họ chỉ có thể bán rẻ chứ không thể mua rẻ như Toys "R" Us!

Điều gì đã bảo đảm cho các lãnh đạo thị trường cứ giữ mãi được vị thế thống trị của họ? Chính thị phần thống trị đã tạo thành sự bảo đảm này.

Có đúng là Toys "R" Us vẫn đang noi theo một chiến lược riêng của họ? Dường như không hẳn như thế. Chúng ta hãy thử nhìn qua tỷ lệ lợi nhuận của họ và Wal-Mart. Tỷ lệ lợi nhuận trung bình của Toys "R" Us là 45% so với chỉ 26% của Wal-Mart. Riêng với đồ chơi không thôi, tỷ lệ này có cao hơn chút ít ở Wal-Mart. Từ kết quả này, rõ ràng, Wal-Mart có giá bán thấp hơn Toys "R" Us.

Nhưng việc có giá bán thấp hơn này không đến chỉ vì Wal-Mart có tỷ lệ lợi nhuận thấp hơn mà còn vì họ còn có khả năng chi phí quản lý thấp hơn. Chi phí quản lý cho riêng bộ phận bán hàng thôi ở Wal-Mart chiếm 15% giá thành trong lúc tỷ lệ này ở Toys "R" Us là 19%.

Lý do tạo thành tỷ lệ chi phí cao hơn này ở Toys "R" Us là do chuỗi cửa hàng này đã mất định hướng tập trung. Tác động trực tiếp của việc mở ra các cửa hàng Kids "R" Us và Books "R" Us đã làm tăng thêm chi phí bán và chi phí quản lý nói chung. Việc lấy của "thánh" để trả cho "thần" sẽ chôn vùi sức mạnh tài chính của một công ty.

Mới gần đây, Toys "R" Us lại thông báo là họ se mở thêm một chuỗi cửa hàng mới nữa để cạnh tranh với các cửa hàng của Baby Superstore được gọi là, đương nhiên thôi, Babies "R" Us. Lại một sai lầm mở rộng dòng sản phẩm nữa.

Một yếu tố tác động khác nữa là tỷ lệ lợi nhuần thuần của hai công ty này. Lợi nhuần thuần ở Wal-Mart chỉ là 3,5% trên tổng doanh thu so với 6,1% ở Toys "R" Us. Thật tuyệt khi có thể hàng năm bỏ vào túi của các cổ đông 6% lợi nhuận nhưng điều quan trọng hơn là họ cần phải bảo vệ lấy vị thế lãnh đạo thị trường đồ chơi của mình. Toys "R" Us cần phải cắt giảm giá bán để tăng trưởng thị phần, điều đã đem lại vị thế lãnh đạo của họ trong ngành kinh doanh đồ chơi.

Trên đường dài, điều duy nhất sẽ tạo thành vấn đề trong kinh doanh chính là vị thế lãnh đạo. Với vị thế lãnh đạo, mọi điều đều có thể. Không có được vị thế này, bạn sẽ mãi phải sống dưới áp lực của các thế lực cạnh tranh.

Thống trị dòng sản phẩm

Ai đã giành chiến thắng trong trận chiến của các siêu thị vật nuôi trong nhà? Có thể không phải là tay chơi tốt nhất với một chiến lược kinh doanh tốt nhất và với một thành phần nhân sự tốt nhất đã giành chiến thắng mà có thể là chuỗi cửa hàng đã có mặt đầu tiên và đã thống trị ngành kinh doanh. Và đó có

thể chính là PetsMart.

Khi nghiên cứu các nhà bán lẻ đã thành công lớn, các chuỗi cửa hàng đã thống trị dòng kinh doanh thường là những thương hiệu đã vượt lên và giành lấy cho mình những phần thưởng lớn nhất.

Một trong những cách để có thể thống trị dòng kinh doanh là mở rộng thật nhanh chóng. Khi Wayne Huizenga mua lại chuỗi cửa hàng Blockbuster Video vào tháng Hai 1987, thương hiệu này chỉ có 18 cửa hàng và 11 đơn vị nhượng quyền kinh doanh. Thật nhanh chóng, Huizenga mua thêm Southern Video Partnership và Movies to Go để nâng tổng số cửa hàng của Blockbuster Video lên đến 130 vào cuối năm đó.

Sang năm 1988, công ty mua thêm Video Library và đến cuối năm Blockbuster đã có 415 cửa hàng. Năm kế đó số cửa hàng của Blockbuster đã đạt mức 1.000 sau khi tiếp nhận thêm Major Video và Superstore MLA. Năm 1990, Blockbuster mua thêm các chuỗi cửa hàng ở Arizona, California, Florida, Kansas, Nebraska, Texas và Virginia nâng tổng số cửa hàng lên một ngàn năm trăm và Blockbuster trở thành chuỗi cửa hàng cho thuê phim lớn nhất nước Mỹ. Huizenga còn ứng dụng ý tưởng này vượt ra khỏi biên giới với hơn một ngàn hai trăm cửa hàng bên ngoài nước nước Mỹ.

Ngày nay (1996), Blocbuster có trên mười lăm triệu thành viên và cho mướn hơn 4,6 tỷ bộ phim hàng năm. điều đã làm cho Blockbuster thành công vượt mức như vậy là thực tế, họ thống trị dòng dịch vụ cho mướn phim trong tâm trí của người tiêu dùng ở khắp nơi.

Chúng ta thật khó có thể kể ra tên của một chuỗi cửa hàng cho mướn phim nào có tầm mức tương tự với Blockbuster.

Điều đáng buồn là khi một chuỗi cửa hàng bán lẻ bắt đầu thống trị dòng kinh doanh của mình, ban quản trị của nó bắt đầu nhìn ngó đến các lãnh vực mới để tìm cách mở rộng hơn nữa. Họ thường quên mất điều đã làm cho họ trở thành nổi tiếng. Điều này đã xảy ra với Toys “R” Us. Điều này cũng đã xảy ra với Blockbuster Video. Trên đà thành công nhanh chóng của mình, Blockbuster đã mở rộng sang cả các lãnh vực khác như sản xuất phim và chương trình truyền hình, nhà hát và ngay cả dự kiến sẽ mở ra một công viên vui chơi Blockbuster khổng lồ.

Và trong lúc thông báo ý định về hưu của mình, ông Huizenga cũng đưa ra dự kiến của mình về một công ty giải trí toàn cầu sẽ “sản xuất phim của mình, chiếu trong các rạp hát của mình, cho mướn ở các cửa hàng của mình, bán ở các kênh truyền hình và cáp truyền hình cũng của mình. Và chúng tôi sẽ xuất bản sách đọc, sách nghe, sản xuất trò chơi điện tử và bán trong các cửa hàng ở khắp nơi của mình.”

Với thành công đã đạt được, Blockbuster chiếm khoảng 15% thị phần của thị trường cho mướn phim. Một cách thực tế hơn, họ hoàn toàn có thể giành thêm thị phần trong 85% thị trường còn lại của chính mình dễ dàng hơn là tranh giành thị phần trên những thị trường khác đã có sẵn các đối thủ cạnh tranh thống trị đầy sức mạnh.

Vào năm 1989, một nhà phân tích tài chính đã từng nhận định là Toys “R” Us sẽ dễ dàng chiếm trọn 40% thị phần của thị trường đồ chơi và đó là một mục tiêu phải nhắm tới của một công ty muốn thống trị thị trường của mình. Thay vì vậy, Toys “R” Us đã mở rộng sang với các lãnh vực quần áo trẻ em,

sách, đánh mất đi định hướng tập trung của họ và cùng lúc cũng mất đi thị phần đã có của họ trên thị trường đồ chơi. 50% thị phần là một mục tiêu chỉ có thể đạt đến bởi một công ty có định hướng tập trung cao độ và nhất quán. Federal Express chiếm 45% thị phần của thị trường chuyển phát nhanh nội địa Mỹ. Coca-Cola chiếm 45% thị phần của thị trường nước cola.

Theo quan điểm chiến lược, nắm giữ 50% thị phần của một thị trường là tốt hơn chiếm giữ 10% thị phần của năm thị trường khác nhau nhiều lần. Nhưng cách suy nghĩ truyền thống lại thường dẫn ban quản trị của một công ty đi theo con đường hẹp của việc đa dạng hóa hoạt động. Cỏ thường được nhìn thấy xanh hơn ở bên kia hàng rào, vì vậy các lãnh đạo thường nghĩ là họ đã đạt đến giới hạn của thị trường đang có, vì vậy họ cần phải mở rộng sang với một lãnh vực nào đó khác để có thể tiếp tục phát triển.

Họ thường nhìn thấy những thị trường khác rộng lớn hơn và vì vậy họ phải chuyển sang hoạt động ở các thị trường đó. "Thật dễ dàng để có được 5% thị phần trên các thị trường đó và các thị trường đó quá lớn nên chỉ 5% thôi cũng đã là khổng lồ." Các lãnh đạo đi theo hướng đa dạng hóa hoạt động của mình để tiếp tục phát triển đã có suy nghĩ như vậy đó. Nếu quả mọi việc là dễ dàng như thế, chúng ta đã có vô số các công ty với những phần bánh nhỏ bé đủ loại khác nhau!

Hãy nhìn vào danh sách 500 công ty hàng đầu thế giới của Fortune. Nếu suy nghĩ nói trên là đúng đắn, chúng ta phải thấy tên tuổi của các tập đoàn đứng trong mười hạng đầu của danh sách này. Nhưng trong mười hạng đầu người ta chỉ thấy có ba công ty chuyên sản xuất xe hơi, ba công ty hóa dầu, một công ty máy tính, một công ty hóa phẩm và một công ty (Philip Morris) với hai hoạt động thuốc lá và thực phẩm.

Trong danh sách trên chỉ còn lại có General Electric là phù hợp với cách suy nghĩ theo hướng tập đoàn đa ngành trên và ngay cả ông khổng lồ này cũng đang phải cắt bớt các hoạt động quá đa dạng của mình và tái định hướng tập trung lại. Trong hơn mười năm gần đây, General Electric đã bán đi hay đóng cửa hàng trăm hoạt động kinh doanh phụ của mình. "Chỉ có các ngành kinh doanh đang là số một hay số hai trên thị trường mà chúng đang hoạt động mới có thể thành công trong môi trường cạnh tranh toàn cầu," tổng giám đốc điều hành Jack Welch nói. "Những ngành kinh doanh không đạt hay không thể đạt yêu cầu này sẽ bị loại bỏ hay bán đi."

Vào năm 1983, General Electric có trên 340.000 nhân viên. Mười năm sau, họ còn lại chỉ 220.000. Tái định hướng tập trung có vẻ không làm cho một công ty tổn hại. Trong quá trình tái định hướng của mình, General Electric đã vượt lên năm hạng trong danh sách Fortune, từ mười lên năm.

General Electric là một công ty thực sự lâu đời đã được thành lập từ năm 1878. Họ đã trở thành tập đoàn trong lúc môi trường cạnh tranh còn manh mún chứ không phải trong thời kỳ hiện nay với áp lực cạnh tranh cao độ. General Electric đã có đến 117 năm để xây dựng tên tuổi của họ trong tâm trí của người tiêu dùng. General Electric là một công ty không định hướng tập trung với một thương hiệu đầy sức mạnh, một lợi thế đủ để có thể trả giá cho những sai lầm của họ.

Mỹ là một nền kinh tế trị giá trên 7.000 tỷ USD. Bất cứ một công ty nào có thể giành lấy 5% thị phần của mọi thị trường hiện hữu sẽ là một công ty với trị giá 350 tỷ USD và trên thực tế, chẳng hề có một công ty nào như vậy.

Bán lẻ là bộ mặt đại diện cho nền kinh tế Mỹ (cũng như trên toàn thế giới). Đó là ngành công nghiệp nhạy cảm nhất và phản ảnh nhanh chóng nhất sự thay đổi của người tiêu dùng. Thực tế là ngày nay, trên mọi giòng kinh doanh, các nhà bán lẻ đang thu hẹp định hướng tập trung của họ lại để có thể giành được phần chia lớn hơn trong thị trường mà họ đang hoạt động.

Không phải chỉ như vậy. Để có thể thống trị trong ngành kinh doanh của mình, các nhà bán lẻ đang mở rộng hơn nữa để có thể trở thành các chuỗi cửa hàng ở tầm mức quốc gia hay ngay cả ở tầm mức toàn cầu. Kết quả là các doanh nghiệp bán lẻ độc lập và nhỏ bé đang có nguy cơ tuyệt chủng. Dần dần trong từng giòng kinh doanh một, các công ty độc lập nhỏ bé đang bị thay thế dần bởi các chuỗi cửa hàng có tầm mức quốc gia.

Các chuỗi cửa hàng khổng lồ này dang dần nắm lấy vị thế thống trị trong từng giòng kinh doanh một, từ thức ăn nhanh cho đến quần áo và sản phẩm gia dụng. Ngay cả các tổ chức dịch vụ chuyên nghiệp cũng đang phát triển trong quá trình trở thành các chuỗi dịch vụ ở tầm mức cả nước. Đó là những gì đang xẩy ra trong các ngành nghề như kiểm toán, quảng cáo, chứng khoán và bất động sản. Các tổ chức luật chuyên nghiệp cũng đang phát triển theo hướng này cũng như các tổ chức y tế.

Các nhà bán lẻ địa phương chỉ còn có hai con đường trước mắt để lựa chọn. Sát nhập vào một chuỗi cửa hàng lớn hay tự mở ra một chuỗi của riêng mình.
Những gì mà các nhà bán lẻ đang làm là điều mà bạn cũng nên và phải làm theo.

Bài 18

6- CÂU CHUYỆN CỦA HAI CÔNG TY COLA

Sức mạnh của sự định hướng tập trung được thể hiện rõ ràng nhất qua câu chuyện về hai công ty Coca-Cola và PepsiCo.

Mục tiêu của PepsiCo trong nhiều năm qua là phải phát triển bằng mọi giá và họ đã nỗ lực hoàn thành mục tiêu này với việc mua thêm một bộ sưu tập các công ty đủ loại. Ngoài Frito-Lay, công ty sản xuất các loại thực phẩm ăn chơi lớn nhất thế giới, PepsiCo còn sở hữu ba trong bảy chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh lớn nhất nước Mỹ: Pizza Hut, chuỗi nhà hàng pizza lớn nhất; Taco Bell, chuỗi nhà hàng thực phẩm Mễ Tây Cơ lớn nhất; và KFC (trước đó mang tên Kentucky Fried Chicken), chuỗi nhà hàng thịt gà rán lớn nhất.

Ngoài ba chuỗi nhà hàng lớn nhât nước này, PepsiCo còn sở hữu nhiều chuỗi nhà hàng nhỏ hơn khác nữa. Tất cả, 24.000 đơn vị nhà hàng đã cùng nhau tạo thành hệ thống nhà hàng lớn nhất thế giới. (McDonald’s chỉ có 14.000 nhà hàng trên toàn thế giới).

Để cung cấp thức uống cho các nhà hàng này của mình, PePsiCo có đủ các loại thương hiệu nước giải khát như Pepsi-Cola, Diet Pepsi, Pepsi Max, Slice, Mountain Dew, Lipton Tea, All Sport, 7UP… và ngay cả rượu vốt ka Stolichnaya nhập khẩu từ Nga.

Bởi vậy không có gì đáng ngạc nhiên khi PepsiCo được công nhận là công ty lớn hơn với mãi lực 28,5 tỷ USD so với chỉ 16,2 của Coca-Cola. Và chính vì vậy mà chúng ta phải ngạc nhiên khi giá trị của PepsiCo lại kém hơn so với Coca-Cola trên thị trường cổ phiếu!

Trên thị trường chứng khoán, PepsiCo, công ty lớn hơn được định giá là 44 tỷ USD trong khi Coca-Cola, công ty nhỏ hơn lại có giá trị lên đến 93 tỷ USD, gấp hơn hai lần. Tính theo tỷ lệ doanh thu, giá trị của Coca-Cola là lớn hơn PepsiCo đến gần bốn lần. Điều tạo nên sự khác biệt này chính là sức mạnh của sự định hướng tập trung.

Không phải là Coca-Cola vẫn luôn định hướng tập trung cao độ, họ cũng đã từng mất đi định hướng khi mua lại Columbia Pictures và rồi bán lại cho Sony vào năm 1989. Coca-Cola cũng đã từng mua Taylor Wine Company nhưng ngày nay Coca-Cola đã trở lại là chính mình, một công ty nước giải khát.

Nếu bạn nghĩ là việc mất giá trị này của PepsiCo là do ảnh hưởng từ các chuỗi cửa hàng thức ăn có lợi nhuận thấp, chúng ta hãy thử so sánh. So với PepsiCo, McDonald's chỉ có 14.000 nhà hàng với tổng doanh thu là 7,4 tỷ USD so với 9,4 tỷ của 24.000 nhà hàng thuộc sở hữu của PepsiCo. Trên thị trường chứng khoán, chuyện đã xẩy ra khi so sánh với Coca-Cola cũng xẩy ra tương tự với các chuỗi nhà hàng của PepsiCo khi so sách với đối thủ nhỏ hơn. McDonald's Corporation được định giá là 31 tỷ USD so với chỉ 10 tỷ của hệ thống nhà hàng PepsiCo.

Một lần nữa sức mạnh của sự định hướng tập trung lại được thể hiện. Công ty nhỏ hơn với định hướng tập trung cao hơn đã được định giá cao hơn công ty lớn hơn với các hoạt động không được định hướng tập trung cao bằng.

Vấn đề còn có thể đáng nói hơn nữa. Giá trị của một công ty trên thị trường chứng khoán được định giá bởi những người mua bán cổ phiếu khi họ quyết định mua vào hay bán ra các cổ phiếu của công ty này. Nếu những người mua bán chứng khoán này thực sự hiểu rõ được sức mạnh của sự định hướng tập trung, họ sẽ tập trung thu mua cổ phiếu của những công ty chứng tỏ được sự định hướng tập trung cao độ.

Chính sự mất tập trung trên của PepsiCo đã làm cho họ cứ mãi phải nỗ lực cạnh tranh trong thua kém trước đối thủ Coca-Cola. Vấn đề đầu tiên dẫn đến sự mất định hướng tập trung này của PepsiCo là từ việc quản lý. Công tác quản lý đỉnh cao không chỉ yêu cầu các kỹ năng quản lý mà còn cần đến kinh nghiệm trong ngành nghề nữa và đó chính là vấn đề đang xẩy ra ở PepsiCo, họ có một nhà quản lý đầy kinh nghiệm lãnh đạo phân bộ nước giải khát, một người kinh nghiệm khác lãnh đạo phân bộ thực phẩm ăn chơi, một người kinh nghiệm khác nữa lãnh đạo phân bộ chuỗi nhà hàng nhưng người đã chọn những người đầy kinh nghiệm cho từng phân bộ này lại chỉ có thể là một người có kinh nghiệm với chỉ một trong ba ngành nghề nói trên.

Để có được sức mạnh kinh doanh thực, các công ty cần phải có những nhà lãnh đạo thực sự chuyên nghiệp. Cũng chính vì vậy mà các công ty có định hướng tập trung cao sẽ tạo thành những nhà quản lý cùng chia sẻ sự định hướng tập trung này của cả công ty. Ở PepsiCo, mục tiêu của cuộc chơi là trở thành giám đốc điều hành tổng quát trong khi ở Coca-Cola là trở thành giám đốc điều hành việc sản xuất và bán nước giải khát. Chính sự không thể chuyên nghiệp đã dẫn đến tình trạng mất định hướng tập trung ở các cấp lãnh đạo của PepsiCo và chính sự chuyên nghiệp đã tạo thành định hướng tập trung

cao độ ở các cấp lãnh đạo của Coca-Cola.

Chỉ với sự định hướng tập trung cao độ mà một nhà lãnh đạo mới thực sự trở thành vĩ đại. Tính cách chính là điều tạo thành một nhà lãnh đạo vĩ đại, nhưng chỉ tính cách không thôi là chưa đủ để một nhà lãnh đạo thực sự trở thành vĩ đại. Tính cách giúp cho một nhà lãnh đạo vượt qua được sự mất định hướng của việc đa dạng hóa kinh doanh nhưng chính sự định hướng tập trung mới là điều để một nhà lãnh đạo nhắm vào và điều hành mọi hoạt động đa dạng của công ty đi theo đúng một hướng đã định.

Một trong những vấn đề mà các công ty mất đi định hướng tập trung như PepsiCo phải đối mặt là chính họ lại đi cạnh tranh với chính những hoạt động của chính mình. Thay vì đạt đến sự cộng lực cần phải có được từ những hoạt động kinh doanh khác nhau của mình, các công ty mất định hướng lại thường đi đến chỗ ngược lại: một hoạt động này lại làm chôn vùi đi các hoạt động khác. Trong trường hợp của PepsiCo là các chuỗi nhà hàng của họ đang cạnh tranh với chính các thương hiệu giải khát của họ.

Không chỉ có vấn đề cạnh tranh lẫn nhau không thôi, các chuỗi nhà hàng này còn làm yếu đi sức mạnh tài chính của PepsoCo. Họ đã phải chi ra hơn một tỷ USD để xây dựng và tiếp nhận thêm các nhà hàng mới, một số tiền vượt xa hơn lợi nhuận mà hệ thống nhà hàng này đem về cho PepsiCo. Và điểm này cũng chính là một nghịch lý mà PepsiCo cứ mãi phải theo đuổi, nếu không tiếp tục đầu tư, các chuỗi nhà hàng của họ không thể đứng vững được lâu dài và tiếp tục đầu tư thì lợi nhuận có được từ hệ thống này cứ mãi không thể bù đắp nổi cho chi phí đã phải bỏ ra.

Đúng ra đó là những đồng tiền cần phải có để PepsiCo có thể đương đầu với Coca-Cola trên các mặt trận quốc tế. Như trong trường hợp đã xẩy ra trong các nước thuộc khối xã hội chủ nghĩa trước đây, PepsiCo đã thâm nhập vào thị trường Liên Xô từ năm 1959 sau khi chủ tịch của công ty vào lúc đó, Donald Kendall, đi cùng phó tổng thống Mỹ Richard Nixon đến thăm Nga và gặp mặt Nikita Khrushchev. Mãi đến năm 1991, Coca-Cola mới bước vào thị trường Rumani và ngày nay, mãi lực của Coca-Cola vượt hẳn gấp đôi PepsiCo. Sự việc tương tự cũng đã xẩy ra ở nhiều nước xã hội chủ nghĩa khác, PepsiCo lúc này chỉ còn là số một ở ba quốc gia: Hungary, Ukraina và Nga.

Ở Trung Quốc cũng thế, Coca-Cola là thương hiệu được biết đến rộng rãi nhất ở đất nước này và họ chiếm 19% thị phần trong thị trường nước ngọt Trung Quốc, gấp ba lần thị phần của pepsiCo. Một trong những lý do đã đem lại lợi thế cho Coca-Cola trước PepsiCo là mức độ đầu tư. Coke đầu tư 700 triệu USD cho các thị trường quốc tế trong lúc số tiền đầu tư của PepsiCo chỉ có 300 triệu.

Việc đầu tư này đã đem lại những lợi thế nhất định cho Coca-Cola khi 80% tổng doanh thu của họ là đến từ ngoài nước Mỹ so với 15% của PepsiCo. Còn đáng nói hơn nữa là tiềm năng phát triển ở nước ngoài còn rất lớn, mức tiêu thụ nước ngọt trung bình của người tiêu dùng ở ngoài nước Mỹ chỉ mới bằng có một phần mười lượng tiêu thụ nước ngọt của người Mỹ.

Sự bất lợi của một công ty mất định hướng tập trung như PepsiCo trước một đối thủ định hướng tập trung cao độ như Coca-Cola là đã rõ ràng. Vấn đề là PepsiCo phải làm những gì đây để có thể thay đổi tình hình này?

Đương nhiên là phải nỗ lực hơn nữa nhưng điều này chỉ có thể trở thành hiện thực nếu nỗ lực của PepsiCo có thể giúp cho họ tăng trưởng gấp đôi mãi lực tiêu thụ của mình ở ngoài nước Mỹ. Và còn

nhiều cái nếu phải có nữa chứ không chỉ có thế.

Nỗ lực không thôi hiếm khi đem lại hiệu quả như ý muốn một khi PepsiCo vẫn còn phải chia ba tiềm lực của họ như hiện nay trên các mặt trận cạnh tranh khác nhau. Ai cũng biết, PepsiCo mạnh nhất là với các loại nước giải khát của mình. Bởi vậy muốn có được một bước chuyển đáng kể trước sức mạnh của Coca-Cola, PepsiCo phải có được một thành công thật sự ngoạn mục ở các thị trường bên ngoài nước Mỹ.

Để thực hiện được việc này không thể là dễ dàng, PepsiCo cần phải tập trung sức mạnh của mình hơn nữa. Rõ ràng là PepsiCo đã có được những chiến lược tuyệt vời để đối đầu với Coca-Cola, đó chính là ý tưởng marketing "thế hệ Pepsi" đã được giới thiệu từ những năm đầu thập niên 1960.

Cách tốt nhất để đạt đến thế hệ trẻ của hôm nay là thông qua âm nhạc nhưng để có thể sử dụng được các siêu sao ca nhạc có tác động lớn đến giới trẻ, PepsiCo cần phải có đủ tiền để theo đuổi chiến lược này của mình. Và số tiền cần có đó không phải là nhỏ nhoi một chút nào. PepsiCo cần phải tập trung cho được sức mạnh tài chính của mình nhất là trong lúc đối thủ chính của họ, Coca-Cola đang có mức chi phí marketing quảng cáo cao hơn gấp đôi của họ.

Định hướng tập trung cao độ hơn nữa chính là điều mà PepsiCo cần phải có được để có thể tập trung sức mạnh tài chính của mình hơn nữa mà đối đầu với Coca-Cola trên các thị trường quốc tế.

Bài 19

7- CHÂN LÝ VỀ CHẤT LƯỢNG

Để tăng trưởng mãi lực, bạn cần phải cải tiến sản phẩm hay dịch vụ. Ai cũng biết sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn sẽ giành phần thắng trên chốn thị trường. Đó là chân lý cơ bản trong kinh doanh ngày nay và chân lý là một sự thật hiển nhiên không cần phải bàn cãi, mọi người đều biết là sản phẩm tốt hơn sẽ giành phần thắng lợi.

"Hai đường thẳng song song sẽ chỉ giao nhau ở vô cực," đó là chân lý và chẳng ai lại bận tâm xem thực tế có phải là như vậy hay không. Chẳng một ai cả cho đến khi Albert Einstein hình thành nên thuyết tương đối.

Bởi ai cũng hiểu và tin chắc là những sản phẩm tốt hơn sẽ giành phần thắng nên hầu như mọi công ty trên thế giới này đều nỗ lực hết mình để làm cho sản phẩm hay dịch vụ của mình được tốt hơn. Từ đó, chất lượng trở thành một biểu tượng cho cả một thế hệ các lãnh đạo kinh doanh. Chất lượng trở thành một lợi khí cạnh tranh quan trọng.

Từ thực tế này có hai câu hỏi cần phải được đặt ra: chất lượng là gì? Và ai là là người quyết định cái gì là chất lượng?

Vậy để quyết định tính chất lượng này, người tiêu dùng sẽ làm gì? Ví dụ như một khách hàng đi mua

máy truyền hình và đứng trước ba bộ máy khác nhau cùng được giới thiệu ở một cửa hàng, người này có mở thùng máy ra để so sánh chất lượng của các bảng mạch điện tử ở bên trong? Đương nhiên là không. Người này có so sánh các tờ giới thiệu để xác định chất lượng hơn kém? Cũng không. Vậy người này có so sánh hình ảnh thể hiện ở ba máy truyền hình này không? Đương nhiên là có nhưng điều đáng nói là người này không thể nào nhận ra sự khác biệt thực sự giữa ba bộ máy này. Mọi người tiêu dùng đều xem trọng chất lượng của những gì mà họ sẽ mua nhưng điều đáng nói là họ hầu như không thể nào nhận biết được những khác biệt giữa những sản phẩm tương tự nhau.

Có đúng là một chiếc Mercedes chất lượng hơn một chiếc BMW? Có đúng là một chiếc Honda tốt hơn một chiếc Toyota? Có đúng là chất lượng của Coca-Cola là hơn hẳn Pepsi-Cola? Bạn có thể biết là mình ưa chuộng một thứ này hơn một thứ khác qua những gì có thể nhìn thấy hay cảm thấy nhưng với chất lượng thì bạn không thể nhìn thấy cũng như không thể cảm nhận. Và rất thường thì để có thể an tâm về chất lượng của một sản phẩm mà mình định mua, người tiêu dùng sẽ hỏi người bán hàng xem người này sẽ giới thiệu loại sản phẩm nào cho mình.

Nhưng cũng không phải vì thế mà người tiêu dùng lại hoàn toàn tin tưởng vào lời giới thiệu của người bán hàng, họ cũng còn tìm thêm những chứng lý khác nữa để củng cố cho những lý do mua của họ. Và chứng lý có sức thuyết phục nhất đối với hầu hết người tiêu dùng lại là “thương hiệu được mua nhiều nhất.” Mọi nhà sản xuất đều tin rằng sản phẩm chất lượng nhất sẽ giành chiến thắng và mọi người tiêu dùng cũng tin là như thế. Vì lý do này, “sản phẩm được mua nhiều nhất’ cũng đương nhiên sẽ là sản phẩm có chất lượng tốt nhất.

Có một bằng chứng nhỏ thôi sẽ cho thấy nhận định này là đúng đắn. Trong thị trường xe hơi, hàng năm, những dịch vụ đánh giá chất lượng sẽ so sánh các loại xe với nhau và xếp hạng theo chất lượng tổng quát của từng dòng xe một. Ví dụ như với dòng xe nhỏ, loại xe được đánh giá chất lượng hạng nhất là chiếc Volkswagen Jetta, hạng nhì là chiếc Acura Integra và hạng ba là chiếc Volkswagen Golf. Vậy mãi lực của các loại xe được xếp hàng đầu về chất lượng này ra sao trong năm đó? Chiếc Volkswagen Jeta chỉ đứng hàng thứ mười hai về mãi lực. Chiếc Acura Integra thứ chín và chiếc Volkswagen Golf thứ mười sáu. Rõ ràng là chẳng có một chút liên hệ nào ở đây.

Trong lúc đó, chiếc xe có mãi lực cao nhất, chiếc Ford Escort chỉ được xếp hạng mười một về chất lượng. Chiếc Saturn, mãi lực hạng nhì chỉ được xếp hạng sáu về chất lượng và chiếc xe xếp hạng bảy về chất lượng, chiếc Honda Civic, lại là chiếc đứng thứ ba về mãi lực.

Hầu hết mọi người tiêu dùng đều chọn mua thương hiệu chứ không phải mẫu mã. Nếu chiếc xe tốt nhất phải giành được chiến thắng thì những chiếc được xếp hạng chất lượng cao nhất kia cũng phải đứng đầu về mãi lực. Nhưng thực tế đã diễn ra khác hẳn. Và thực tế trên không chỉ diễn ra trên thị trường xe hơi không thôi mà là trên hầu hết các thị trường.

Nhận thức mới là thực tế. Lực tác động chính trong thế giới kinh doanh ngày nay không còn là chất lượng nữa mà là nhận thức về chất lượng.

Đừng hiểu lầm. Không có gì sai lầm với chất lượng cả. Không có lý do gì để các công ty không cần phải chú ý đến chất lượng sản phẩm nữa nhưng… tạo thành một sản phẩm chất lượng và tạo thành một nhận thức về chất lượng là hai việc hoàn toàn khác nhau.

Khi bạn định hướng tập trung cho một công ty là bạn đang cải tiến nhận thức về chất lượng của công ty đó. Có định hướng tập trung nhất quán sẽ cải tiến nhận thức về chất lượng của một công ty trong tâm trí người tiêu dùng theo bốn cách khác nhau.

Tác động của một chuyên gia

Mọi người đều biết và tin là một chuyên gia sẽ hiểu rõ hơn về nghề nghiệp của họ hơn hẳn một người không chuyên. Điều này có đúng thực hay là không? Không thành vấn đề. Nhận thức mới là thực tế và… ai ai cũng biết là một chuyên gia là một người rành rẽ về nghề nghiệp hơn một người không chuyên.

Vào lúc mà IBM được mọi người nhận biết như một chuyên gia máy tính trung tâm, họ có được một nhận thức mạnh mẽ về chất lượng của các loại máy tính trung tâm trong tâm trí của người mua. IBM lúc đó được nhận biết như chính bản thân máy tính. Ngày nay, IBM đã trở thành một nhà sản xuất đa ngành với đủ các loại máy tính với những công dụng khác nhau, kết quả là họ đã đánh mất đi nhận thức là chính bản thân máy tính mà trước đây họ đã có được. Cũng như mọi công ty khác, IBM cũng chỉ đơn giản là một nạn nhân của sự thay đổi. Các thị trường thay đổi, các sản phẩm thay đổi và các công nghệ mới làm cho các công nghệ hiện hữu trở thành lỗi thời. Cac công ty cần phải làm gì trước thực tế này?

Trước hết, bạn phải nhận thức rằng thay đổi là một hiện tượng tự nhiên và tất yếu. Sự thay đổi xảy ra với mọi người, với mọi công ty. Để giữ vững tính cạnh tranh cần phải có của mình, một công ty cần phải thay đổi định hướng tập trung của mình.

Tác động của vị thế lãnh đạo thị trường

Dù sao thì người tiêu dùng vẫn luôn tin là sản phẩm chất lượng tốt nhất sẽ giành thắng lợi. Vì vậy, cách đơn giản, dễ dàng và trực tiếp nhất để tạo thành nhận thức về chất lượng trong tâm trí người tiêu dùng là trở thành lãnh đạo thị trường và rồi nỗ lực truyền thông về vị thế lãnh đạo đó của mình.

Vị thế lãnh đạo là một lực tác động mạnh mẽ nhất mà một công ty có thể có được. Lãnh đạo thị trường đồng nghĩa với chất lượng. Loại phim chụp hình nào là tốt nhất? Kodak, thương hiệu hàng đầu. Loại bia nhập khẩu nào là chất lượng nhất? Heineken, thương hiệu dẫn đầu. Vị thế lãnh đạo thị trường không chỉ mang lại chất lượng mà còn dẫn tiếp đến tính lãnh đạo nữa. Các thương hiệu hàng đầu thường cứ giữ vững mãi vị thế đó của họ.

Vậy chất lượng là điều mang lại vị thế lãnh đạo của một công ty hay chính vị thế lãnh đạo đã tạo thành nhận thức về chất lượng? Lịch sử đã nghiêng về vế sau của câu hỏi này hơn. Coca-Cola cứ mãi là lãnh đạo trên thị trường nước cola. Gilette vẫn luôn là lãnh đạo của thị trường dao cạo. V.v…

Nhưng bạn nên cẩn thận. Khi bạn hỏi một người tiêu dùng vì sao họ đã chọn mua một thương hiệu dẫn đầu, hiếm khi họ trả lời là vì đó là thương hiệu lãnh đạo thị trường. Người tiêu dùng chỉ nhận rằng họ mua thương hiệu lãnh đạo thị trường đó vì sản phẩm đó tốt hơn. Người tiêu dùng và các công ty vẫn luôn tin là các sản phẩm chất lượng hơn sẽ giành lấy phần thắng. Bởi vậy, nếu bạn là một thương hiệu hàng đầu, bạn phải có sản phẩm tốt hơn.

Vị thế lãnh đạo là một trong những cách tốt nhát để tạo thành nhận thức về chất lượng.

Tác động của giá

Chiếc xe tốt nhất thế giới là? Rolls-Royce. Chiếc xe đắt nhất thế giới là? Cũng Rolls-Royce.

Nếu bạn muốn có được một nhận thức chất lượng cao, bạn cần phải có một giá bán cao. Tại sao một chiếc Mercedes là tốt hơn một chiếc Cadillac? Một trong những lý do là vì chiếc Mercedes có giá cao hơn gấp đôi chiếc Cadillac. (Giá của một chiếc Cadilac Seville STS là 45.936 USD. Giá của một chiếc Mercedes-Benz S600 là 130.300 USD.)

Và đương nhiên, giá càng cao thì thị phần lại càng nhỏ một cách tương ứng. Năm 1995, Cadillac bán được 181.000 xe trên toàn nước Mỹ trong lúc Mercedes chỉ bãn được có 77.000 và Rolls-Royce chỉ có 300.

Bạn không thể có được cả hai điều trên cùng lúc, bạn không thể là "chất lượng cao với giá thấp." Giá cao không hẳn đã là không hiệu quả. Đó là một tiện ích trong nhận thức của người tiêu dùng.

Tác động của một cái tên

Một trong những cách khác nữa để cải tiến nhận thức về chất lượng là thay đổi "vẻ ngoài" của sản phẩm, bao bì và tên gọi. Và có thể yêu tố quan trọng nhất của chất lượng lại chính là cái tên của sản phẩm.

Người ta sẽ chọn mua bình điện Sears, Roebuck hay DieHard? DieHard, được bán ở Sears, là bình điện xe hơi bán mạnh nhất nước Mỹ. Nó có phải là tốt nhất không? Chẳng ai dám chắc nhưng chắc chắn là nó có được một cái tên tốt nhất. Polo của Ralph Lauren là một cái tên tuyệt vời và nó đã trở thành một thương hiệu vĩ đại trong các loại trang phục cao cấp. Wonderbra, Starbucks, Easi-Off, Super Glue, Oil of Olay và Duracell là những cái tên đáng nhớ và đầy sức mạnh.

Trong lúc chiến lược của bạn có thể là lý do hàng đầu đem đến thành công cho bạn, một cái tên tốt sẽ giúp cho bạn tránh được những thế lực cạnh tranh muốn đột nhập vào thị trường của bạn.

Một cái tên xấu có thể sẽ là một cái cối đá treo trên cổ bạn. Bạn có tưởng tượng được là một hãng hàng không với một cái tên như Kiwi Internatinal Air Lines có thể thực sự cất cánh? Không, nó chẳng thể nào cất cánh ra khỏi được vùng bờ Đông của nước Mỹ cho dù có tự gọi mình là "hãng hàng không tốt nhất Mỹ châu." Các hãng hàng không khác với những cái tên tệ lậu như Allegheny, Mohawk và Piedmont, ngày nay đã không còn có thể bay được nữa. Với một hãng hàng không mang tên của một dãy núi, bạn liên tưởng đến những gì? Lao vào núi?

Hãng vỏ xe hơi Goodyear vẫn còn đó, vẫn là thương hiệu vỏ xe hàng đầu của nước Mỹ nhưng BFGoodrich đã không còn sản xuất vỏ xe nữa và đang chuyển hướng sang với lãnh vực cầu đường và hóa chất.

Bạn nên làm gì với một cái tên công ty không được tốt? Thay nó đi. Việc đổi tên này vẫn thường diễn ra nhiều hơn là bạn có thể tưởng tượng.